

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení cenové strategie výrobního podniku
Evaluation of Pricing Strategy in Manufacturing Company

Student:	Bc. Lucie Lučanová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Lučanová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Specializace: **00 Ekonomika podniku**
Téma: **Zhodnocení cenové strategie výrobního podniku**
Evaluation of Pricing Strategy in Manufacturing Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Praktická část
 4. Shrnutí
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 29. dubna 2011

.....
Bc. Lucie Lučanová

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Teoretická východiska	9
2.1	Základní pojmy.....	9
2.1.1	Cena.....	9
2.1.2	Vymezení cenové strategie.....	13
2.1.3	Cenová politika	17
2.2	Přístupy k tvorbě cenové strategie.....	19
2.2.1	Cenová strategie při zavádění nových výrobků	19
2.2.2	Cenová strategie v průběhu cyklu životnosti výrobků	20
2.2.3	Cenová strategie pro celé výrobkové řady	21
2.3	Metody tvorby cen.....	22
2.3.1	Metoda tvorby cen orientované na náklady	22
2.3.2	Metody tvorby cen orientované na konkurenci	24
2.3.3	Metody tvorby cen orientované na kupující	25
2.4	Analýza konkurenčních sil	28
2.5	Benchmarking.....	33
2.6	Vlastní postup řešení	37
3	Praktická část	38
3.1	Charakteristika společnosti.....	38
3.1.1	Základní mezníky v historii společnosti.....	39
3.1.2	Produktová nabídka firmy TATRA, a. s.	40
3.2	Podniková strategie realizována firmou TATRA	41
3.2.1	Přístupy k tvorbě cenových strategií	43
3.2.2	Metody tvorby cen a stanovení nákladových cen	44
3.3	Zmapování konkurenčního prostředí.....	45
3.3.1	Konkurenční rivalita v odvětví.....	45
3.3.2	Hrozba vstupu do odvětví	47
3.3.3	Vyjednávací síla zákazníků	49
3.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	51
3.3.5	Hrozba substitutů.....	52
3.3.6	Shrnutí Porterovy analýzy	54
3.4	Benchmarking cenových hladin největších konkurentů	55
3.4.1	Srovnání cenových hladin největších konkurentů v čase.....	57
3.5	Realizace Holandského testu cenové citlivosti.....	58
4	Shrnutí.....	61
5	Návrhy a doporučení.....	63

6	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury.....	68
	Seznam zkratek	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Cena je jedním z nejvýznamnějších nástrojů, které ovlivňují existenci firmy. Jako jediná vytváří finanční prostředky, které jsou pro existenci podniku velice důležité. S cenou se můžeme běžně setkat jako spotřebitelé při nákupu potravin, spotřebního zboží, služeb, atd.; jako podnikatelé, kteří nakupují materiál, suroviny, energie, anebo jako pracovníci podniků, institucí, státních a samosprávních orgánů.

Proto je v dnešní době nutné, aby podnik, který si přeje být úspěšný na trhu, měl přesně vymezenou cenovou strategii. Pomocí cenové strategie má firma možnost realizovat své střednědobé či dlouhodobé cíle. Podnik, který má přesně stanoven jasný, specifický, měřitelný cíl, může jednodušeji zareagovat na případné změny trhu. Dále přesně stanovená strategie podniku pomáhá firmě stát se na trhu konkurenceschopnější oproti konkurenci.

Podniky v dnešní době své ceny stanovují na základě cenových i necenových faktorů. Během podnikání je nutné si vytvořit takovou výši zisku, aby bylo jeho podnikání efektivní. Je nutné pokrýt své fixní i variabilní náklady. V poslední době narůstá význam tzv. necenových faktorů. Mezi tyto faktory patří péče o zákazníka, během i po prodeji, poskytování záruka na výrobky či prestiž značky. Firma, která poskytuje nejlepší služby pro zákazníky, se většinou stává lídrem na trhu.

Zákazníci mají v současné době větší přístup k informacím, díky kterým mohou vyvíjet tlak na výrobce, aby snížil ceny. Díky těmto tlakům se v ekonomice tvoří tržní prostor, ve kterém mohou uspět jenom ti hráči, kteří mají svou cenovou strategii vytvořenou tak, aby uspokojily své zákazníky. Samozřejmě se můžeme i v současné době setkat s podniky, které pro tvorbu cen vycházejí pouze z nákladů, které během výrobního procesu vzniknou. Je nutné brát v úvahu také požadavky zákazníků.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretickou analýzu daného problému. V této části budou vymezené základní pojmy. V praktické části jsou tyto přístupy a postupy aplikovány na vybraný podnik. V této části je provedeno zhodnocení stávající situace ve firmě. Dále bude realizováno zmapování konkurenčního prostředí podniku. Následně bude provedeno srovnání cenových hladin konkurentů s vybraným podnikem. Na závěr praktické

části bude realizován Holandský test cenové citlivosti. V závěru práce budou popsány výsledky analýz a vypracována následné návrhy a doporučení.

Cílem diplomové práce je zhodnotit cenovou strategii výrobního podniku na trhu nákladních automobilů. Bude provedeno posouzení, zda dosavadní cenová strategie je dostatečně konkurenceschopná a zda cenová úroveň u produktu firmy je zaměřena na zákazníky a odráží přání zákazníků.

2 Teoretická východiska

Před rozбором dané problematiky je nutno provést teoretickou analýzu a seznámit se s teoretickými základy diplomové práce. Pro diplomovou práci budou použity zejména knihy tuzemských a zahraničních autorů [2], [9] a [17]. V rámci celé kapitoly budou vymezeny základní pojmy týkající se dané problematiky. Dále bude vysvětlena tvorba cenové strategie a metody tvorby cen. V závěru kapitoly bude provedeno zhodnocení vlastního postupu řešení praktické části této diplomové práce.

2.1 Základní pojmy

V této podkapitole budou vymezeny tři základní pojmy. První základní pojem je cena. V rámci tohoto pojmu bude vymezena přesná definice, následně funkce ceny a faktory ovlivňující změny cen. Jako druhý pojem bude popsána cenová strategie. V této podkapitole budou vyjasněny základní cenové strategie. Poslední pojem je cenová politika. Zde bude popsán základní postup cenové politiky.

2.1.1 Cena

Všechny firmy musejí určovat výši svých cen za výrobky a služby. V nejužším slova smyslu je cena množství peněz vynaložených na zakoupení výrobku či služby. V širším slova smyslu je cena vyjádření všech hodnot pro spotřebitele. Cena je tedy částka, za kterou je výrobek nebo služba nabízeny a prodávány na trhu. Je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, jedná se tedy o sumu, kterou spotřebitel vynakládá výměnou za užitek získávající díky zakoupenému výrobku či službě. [10]

Dle zákona o cenách je cena peněžní částka:

- Sjednána při nákupu a prodeji zboží podle § 2 až §13 nebo,
- zjištěná podle zvláštního předpisu k jiným účelům než k prodeji. [20]

Cenou se v marketingovém mixu rozumí to, co požadujeme za nabízený produkt. Je vyjádřením jeho směnné hodnoty statku nebo služby. Nejčastěji je vyjádřena pomocí částky, určitého množství peněžních jednotek. [4]

Působení cen v ekonomice a jejich podstatu lze vysvětlit pomocí takzvaných základních funkcí cen. Tyto funkce lze chápat v jejich komplexnosti a ve vývoji. Konkrétní obsah i forma projevu funkce ceny se mění a vyvíjí. Ceny plní své funkce v určitém ekonomickém prostředí, jehož hlavním a podstatným rysem je typ ekonomického mechanismu.

Ceny mají tyto funkce: regulační, distribuční, alokační, kritériální, informační a evidenční. [9]

- *Regulační* – je považována za základní funkci ceny v tržní ekonomice, vyplývá ze zákona nabídky a poptávky, kdy cena vystupuje jako tržní regulátor obou těchto sil [13]. Např. rostoucí cena podněcuje růst dodávek na určitý trh a naopak vede ke snížení nákupu určitého zboží. [9]
- *Distribuční* – zde vystupuje cena jako nástroj pro rozdělení důchodů v ekonomice, formování tržeb, nákladů, zisků, apod. [13]
- *Alokační* – pomocí ceny se ekonomické subjekty rozhodují, kde umístí své zdroje. Toto rozhodování má u podniků úzkou souvislost s investiční činností. Rozhodování o alokaci zdrojů se týká také domácností. [13]
- *Kritériální* – cena představuje pro ekonomické subjekty kritérium pro rozhodování o koupi daného produktu. Význam tohoto kritéria se u jednotlivých subjektů liší, především s ohledem na jejich kupní sílu a cíle, které se koupí daného produktu sledují. [13]
- *Informační* – cena je základním nositelem informací o situaci na daném trhu. Ceny odrážejí stav a podmínky nabídky a poptávky na daném trhu [13]. Rostoucí ceny signalizují ekonomickou nerovnováhu na trhu, která je způsobena růstem poptávky anebo poklesem rozsahu nabídky. Reakcí na tento signál je většinou tendence ke zvyšování rozsahu nabídky. Totéž platí o signálu, který dává klesající cena, ale obráceně. [9]
- *Evidenční* – tato funkce ceny se projevuje zejména v účetní evidenci, kdy slouží jako měřítko vstupů a výstupů určité ekonomické činnosti. [13]

Z hlediska uvedených zásad, podmínek, strategických cílů a informací rozhodujících při tvorbě cen můžeme uvést následující determinanty:

- Cíle cenové politiky,
- specifické náklady podniku,

- vnímání hodnoty zákazníkem,
- cílové trhy – segmenty, diferenciace cen,
- poptávka na cílových trzích,
- vlastní image spotřebitele,
- dynamika konkurence,
- legislativní předpisy. [7]

Konečnou výši ceny ovlivňují prvky kondiční politiky. Jedná se zejména o politiku rabatů a platebních a dodacích podmínek. Jde o politiku určení dalších podmínek kontraktu, zpravidla výhod poskytovaných odběrateli či spotřebiteli. [17]

Nástroje poskytuje kondiční politika v široké míře:

- *politika cenových slev a přírážek* – tento nástroj se používá v případech, kdy firma chce upravit ceny se záměrem odměnit zákazníka za uskutečnění hromadného nákupu, včasné platby či mimosezonního nákupu. *Množstevní slevy* jsou poskytovány kupujícím, kteří nakupují ve velkém množství. Poskytování těchto slev by mělo být ekonomicky podloženo výši úspor plynoucích z rozsahu. Tyto úspory se projevují zejména v oblasti snížení nákladů na skladování a dopravu. Tento druh slevy může být poskytován ve dvou podobách a to na kumulativním základě a na nekumulativním základě. *Věrnostní slevy* bývají poskytovány zákazníkům za pravidelné nákupy a zpravidla se vážou na podmínky nákupu určitého množství zboží ve vymezeném období. [13]
- *dodavatelské podmínky* – v rámci dodavatelských podmínek se jedná o dodací lhůty, místo a způsob výměny zboží, možnosti vrácení zboží, způsob balení, způsoby dopravy, placení dopravného, formu pojištění, přechod rizika při dodávce zboží. Variantnost dodacích podmínek je upravena mezinárodním standardem. Konkrétně se jedná o International Commercial Terms (Incoterms), který reguluje kondici vzhledem k převzetí nákladů na dopravu a pojištění a přenesení rizik. [17]
- *platební podmínky* – stanoví dobu splatnosti a způsob provedení úhrady. Při splnění všech podmínek poskytuje zpravidla dodavatel odběrateli tzv. skonto (slevu z ceny). [17]
- *úvěrová politika* – odběrateli se poskytují různé formy úvěrů do výše sjednané nákupní ceny. Význam této politiky je v podpoře prodeje. Cílem úvěrových opatření mohou být následující:

- zvýšení aktuální kupní síly,
- získání nových zákazníků,
- udržení kmenových zákazníků.

Při korektním uplatňování této kreditní politiky firmy je třeba hodnotit především, jak dalece bude pozitivně ovlivněn růst tržeb a jak může být ovlivněna likvidita podniku. [17]

- *psychologické dotváření ceny* – při dotváření ceny by se měla brát v úvahu i psychologie zákazníků. Každá cenová úroveň může být z psychologického hlediska určena horním a dolním prahem ceny. Tím je vymezen interval, kterým bude cena produktu akceptována. Při překročení horní hodnoty intervalu dochází obecně ke ztrátě poptávky v daném segmentu. Při poklesu ceny pod spodní psychologický práh tohoto segmentu, bude získán další segment kupujících. [17]

Jakmile firmy stanoví svou cenovou strategii a cenovou strukturu, dostanou se často do situace, kdy musí zahájit změny cen. Mezi základní změny cen patří:

- a) *snížení ceny* - v případě nadbytečné kapacity, při klesajícím podílu na trhu firma sníží ceny a očekává navýšení své poptávky. Ne každé snížení cen musí přinést očekávaný efekt. Zákazníci mohou nabýt dojmu, že zboží není tak kvalitní, jako to dražší od konkurence. Snížení ceny může vyvolat cenovou válku, při které začne i konkurence ceny snižovat. Poté se může stát, že firma, která válku vlastně nezačala, zkrachuje, protože nemá tak velké finanční rezervy jako konkurence. [7]
- b) *zvýšení ceny* - v souvislosti se vzrůstem nákladů přistupují firmy ke zvýšení cen. Přímému zvýšení cen je možné různými způsoby vyhnout. U zakázek s dlouhou průběžnou dobou výroby stanoví firmy ceny až při dodání, popřípadě si u zákazníka vyhradí zaplacení inflačního nárůstu. Dále mohou podnikatelé učinit takto:
 - zmenší výrobek místo zvýšení ceny,
 - omezí, popř. zruší některou z funkcí výroby,
 - nahradí komponenty levnějšími substituty,
 - omezí u svých výrobků slevy.

Pokud se podnik rozhodne pro zvýšení ceny, musí vzít v úvahu, že zákazníci lépe přijmou zvyšování pomalé a pravidelné. [7]

2.1.2 Vymezení cenové strategie

Názor na definici strategie se v průběhu minulých let neustále vyvíjel. Tradiční definice strategie chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, dále stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. [2]

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii firmy jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění jednotlivých podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby strategie vycházela z potřeb firmy, přihlížela ke změnám jeho zdrojů. [2]

Cenová strategie je postup práce s určitou úrovní ceny za účelem dosažení předem vymezeného dlouhodobého, popř. střednědobého cíle. Rámec pro nadefinování cenové strategie představují marketingové strategie. Marketingovou strategii můžeme chápat v rovině čtyř základních nástrojů marketingu. V této souvislosti hovoříme o strategii výrobní, cenové, distribuční a komunikační. [13]

Mezi základní cenové strategie patří:

- a) Strategie vztahu cena-kvalita
- b) Strategie cenového soutěžení
- c) Strategie cenové dynamiky
- d) Diferenční strategie
- e) Porterovy konkurenční strategie

Ad a) Vztah mezi cenou a kvalitou bývá silnější u cenově náročnějších produktů, které jsou spojovány s dalšími službami. Uživatel chápe spojitost mezi kvalitou a cenou transparentněji u elektronických výrobků pro domácnost, u automobilů než u utěrek, ručníků, apod. Největší překážkou objektivního rozhodování je nízká schopnost spotřebitele při jednoznačném porovnání kvality řady výrobků na trhu. Navíc je třeba brát v úvahu otázky relativní kvality. Výhody tak plynou firmám, které dovedou spojit cenu s širokým pojetím kvality. [7]

Kvalita jako jeden z faktorů utváření ceny předurčuje silnou vazbu na komunikační politiku, díky níž je třeba zákazníka o přednostech produktu informovat a posílit tak vědomí správnosti při rozhodování pro relativně dražší výrobek. [7]

Vztah ceny a kvality lze znázornit maticí vyjadřující různé strategie, které z něho vycházejí:

Tab. 2.1 Strategie na základě vztahu kvalita/cena

		CENA		
		vysoká	střední	nízká
KVALITA	vysoká	prémiová	proniknutí	velmi výhodné koupě
	střední	nadsazené ceny	průměrná	výhodné koupě
	nízká	„urvi a uteč“	podřadné zboží	levné zboží

Zdroj: Přepřacováno viz Tomek, Vávrová (2001, str. 146)

Ad b) Ze skutečnosti, jakou konkurenční pozici na trhu podnik zaujímá, odvozuje také své možnosti a postupy v oblasti cenové strategie. Strategie cenového soutěžení vychází z úvah o předpokládaném chování konkurence.

Jedná se o tyto cenové strategie:

Strategie cenového vůdce, která je poplatná firmě v dominantním postavení. Podnětem pro volbu této strategie někdy může být snaha o zajištění vedoucího postavení ke kvalitě výrobku.

Strategie cenového následovatele je opět poplatná podmínkám oligopolu, kde firmy nabízejí svou produkci za cenu nižší, než je cena dominantní firmy. Tyto firmy neformují svou cenovou politiku samostatně, nýbrž reagují na cenová rozhodnutí konkurence.

Strategie cenových válek znamená, že firma prostřednictvím výrazně nižší ceny, než za kterou prodávají ostatní firmy, usiluje o likvidaci konkurence. Praktickým projevem strategie cenových válek mohou být dumpingové ceny. Firmy nízké ceny využívají také v rámci diverzifikovaného výrobního a obchodního sortimentu. Rozhodnutí vést cenovou válku by mělo být pečlivě zvažováno, neboť pro všechny její zúčastněné znamená finanční oslabení, kterého může zneužít potencionální konkurence. [13]

Ad c) S ohledem na proměnlivé podmínky jak vnitřního, tak vnějšího marketingového prostředí je možné využít rozdílné cenové strategie. V této souvislosti můžeme vyčlenit tři druhy strategií cenové dynamiky:

Pevná cenová strategie odpovídá požadavku na konstantní výši ceny, která je vymezená v rámci časového rámce. Typickým projevem uplatnění této strategie je nabídkový ceník, např. u automobilů.

Pulzující cenová strategie se projevuje kolísáním cen v pravidelných intervalech. Příčina pramení zejména z povahy samotného výrobku, požadavku na plynulost výroby a rovnoměrnost distribučních aktivit. Další příčinou je sezonní charakter poptávky po tomto výrobku.

Flexibilní cenová strategie odpovídá rychlému cenovému přizpůsobení proměnlivým tržním podmínkám. Jako příklad uplatnění častých cenových změn může být prodej produktů podléhajících rychlé zkáze. [13]

Ad d) V tomto případě se firma rozhoduje zaměřit na různé tržní segmenty a vytvoří si zvláštní přístup pro každý z nich. Rozlišuje různé druhy cenové diferenciace:

diferenciace dle kvality produktu – nabídka produktů se skládá z různých stupňů kvality výrobku. Kupující si vybírají dle svých preferencí. Umění cenové strategie spočívá v nalezení stále více zákazníků, kteří jsou ochotni více zaplatit a při cenové diferenciaci směrem dolů současně zajistit, aby potenciál zákazníků nebyl ztracen.

diferenciace dle zákazníka – jedná se o stanovení diferenciovaných cen pro rozdílné skupiny zákazníků, jako jsou studenti, senioři, apod. Zde je většinou využíváno takových charakteristik zákazníků, jako je věk, pohlaví, věrnost zákazníků.

diferenciace dle nákupních podmínek – využívání různých nákupních charakteristik, např. okamžik nákupu, nákupní množství, trvalost nákupních vztahů.

diferenciace dle regionu a času – v obou případech se jedná o nalezení nejlepšího kompromisu mezi maximálním stupněm výnosu a účelem přizpůsobení. V prvním případě jde o konkrétní rozdíly mezi venkovem a městem, vyspělým a méně vyspělým trhem, v druhém případě rozdílné tarify během dne a noci, během jednotlivých dnů a týdnů. [17]

Ad e) Porterovy konkurenční strategie

M. Porter předpokládá tři základní přístupy k sestavení strategie. Jedná se o nalezení takové pozice v odvětví, která umožní firmě se co nejučiněji bránit proti existujícím konkurenčním silám; dále ovlivnit rovnováhu konkurenčních sil pomocí strategických opatření s cílem zlepšit si pozici na trhu a předvídat změny faktorů ovlivňující konkurenční síly a reagovat na ně novou strategií dříve než konkurenti.

S respektováním těchto přístupů navrhl tři hlavní generické podnikatelské strategie:

- Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů
- Diferenciační strategie
- Cílené strategie [2]

Ad a) Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů se orientuje na vytvoření podmínek umožňující podniku vyrábět levněji než konkurenti. Z toho vyplývají dvě výhody. Podnik může nabízet své produkty za nižší cenu než konkurence a výše jeho zisku zůstane na stejné úrovni jako u konkurence. Druhou výhodou je, že v případě cenové války má podnik lepší a silnější konkurenční pozici. Pokud chce podnik dosáhnout konkurenční výhodu nízkých nákladů, musí se zaměřit na uspokojování potřeb průměrného zákazníka a výrobky nediferencovat. Současně také musí vytvořit specifické přednosti v materiálovém hospodářství a ve výrobě. Z hlediska hodnotového řetězce lze říci, že strategie vedoucího postavení nízkých nákladů chrání podnik před hrozbami konkurentů, před silnými dodavateli a odběrateli. Dále také podniky s nízkými náklady většinou zaujímají velký podíl na trhu, mohou tedy při uvažovaném vstupu nových konkurentů nebo výrobců substitučních výrobků snížit cenu a tak vytvořit významnou vstupní bariéru. Nevýhodou této strategie je, že může být snadno napodobena. Pro konkurenty není problém pořídit na trhu stejnou technologii a stejné zařízení. [2]

AD b) Cílem diferenciační strategie je se odlišit od konkurence a nabízet dokonalejší výrobek. Za to si může podnik účtovat cenovou prémii a také zvýšit tlak na zisk. Této diferenciaci může být dosaženo různými způsoby, např. pomocí nových výrobků, technologií nebo poskytováním lepšího a kvalitnějšího poprodejního servisu. Všechny způsoby diferenciaci pomáhají zvyšovat prodej a zisk. Diferenciační strategie se řadí mezi drahé strategie. Je nutné investovat především do takových oblastí, jakými jsou vědeckotechnický rozvoj a marketing. Většinou je tato strategie dražší než strategie nízkých nákladů. Pro podnik je důležité, aby si sledoval pečlivě své náklady, aby dosáhl vysokého zisku. Proto se tato strategie často kombinuje se strategií nízkých nákladů. Z hlediska hodnotového řetězce lze říci, že diferenciační strategie chrání podnik proti konkurentům, protože umožňuje vytvářet dobrý vztah mezi podnikem a zákazníkem. Hlavním problémem diferenciační strategie spočívá ve schopnosti podniku přesvědčit zákazníka o výjimečnosti svých produktů. [2]

Ad c) Cílená strategie soustřeďuje pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci zpravidla pro úzký segment trhu. Úzký segment trhu můžeme definovat geograficky, typem zákazníků nebo segmentem výrokové řady. Podnik může v rámci své cílené strategie se zaměřit buď na nízké náklady, nebo diferenciaci. Pokud podnik sleduje nízkonákladové východisko pro cílenou strategii, může konkurovat s nízkými náklady na daném trhu. Vzhledem k tomu, že většinou standardizace výrobků je nízká, může podnik snížit náklady na základě zkušenostního efektu. V případě, že sleduje diferenciační strategii na daném segmentu trhu, může být úspěšný tím, že lépe zná své zákazníky. Dokonce, pokud se podnik koncentruje na kvalitu výrobků, může je rychleji inovovat než podnik, který sleduje diferenciační strategii na více segmentech trhu. [2]

2.1.3 Cenová politika

Všechny podniky, ať už se jedná o výrobní, obchodní, poskytující služby, avšak i některé neziskové organizace musejí pro své výrobky a služby určovat ceny. [9]

Do cenové politiky zahrnujeme všechna opatření zaměřená na trh a rozhodnutí, která se týkají ceny produktu a služeb. Nejedná se jen o objektivní stanovení ceny, ale o určení ceny odpovídající účelu. Cenová politika se v tomto smyslu vztahuje na celkovou nabídku podniku, části nabídky podniku a na jednotlivé výrobky či jiné výkony. [17]

Cenová politika nejvíce ovlivňuje hospodářský výsledek firmy, ale nutné současně konstatovat, že nemusí být nejdůležitějším faktorem hodnocení a rozhodování pro zákazníky. Z konkurenčních vztahů je tato politika neutajovanější částí podnikatelské politiky a relativně nejvíce může být ovlivňována legislativními zákroky. Cena představuje jeden z nejpružnějších nástrojů cenové politiky, která lze měnit ve velmi krátkých intervalech, třeba i několikrát za den.

Problematika cenové politiky je velice obsáhlá a lze ji naznačit následujícími oblastmi:

- určení cenová úrovně (ve které se bude podnik pohybovat),
- stanovení cen pro nové produkty,
- změny cen,
- cenová diferenciaci a diskriminace,
- určování cen pro jednotlivé stupně distribučních kanálů,
- vazba cen na konkurenční strategii. [17]

Postup tvorby cenové politiky lze vysvětlit v následujících krocích:

Obr. 2.1 postup tvorby cenové politiky



Zdroj: přepracováno viz Tomek, Vávrová (2001, str. 138)

Pokud jde o volbu strategické jednotky, jedná se zejména o určení předmětu podnikání, jeho konkrétního výrobního oboru, výrobkové řady či konkrétního výrobku.

Cíle cenové politiky nelze je vyjádřit jednoznačně a zjednodušeně. Na jedné straně může jít o dosažení zisku, který může být chápán jako maximální, minimální či obvyklý. Dále se může jednat o udržení podniku na trhu nebo může jít o vytlačení konkurence. Také se může jednat o kombinaci cílů jako např. maximalizace odbytu zboží za podmínek nejmenšího možného zisku. Přesto je nutné vycházet z praktických analýz, ve kterých je prokázáno, že devět z deseti podniků sleduje ziskové cíle a 2/3 podniků tyto cíle označuje za hlavní.

Praxe si v současné době vynucuje existenci kombinací cílů. Můžeme je představit takto:

- Dlouhodobá stabilizace cen na konkrétním trhu – pokud podnik hodlá operovat na daném trhu delší dobu, pak má větší váhu dlouhodobá perspektiva než okamžitý zisk. Předpokladem je, aby podnik měl určité postavení na trhu, nejlépe byl vedoucím podnikem na trhu. [17]
- Reakce na cenovou politiku konkurence realizovanou jako:
 - následování konkurence,
 - předcházení cenovým konfliktům,
 - přímá obrana proti konkurenci. [17]
- Snaha o udržení podílu na trhu – možnost dosáhnout taktikou tržní penetrace. Je nutné respektovat možnou kapacitu vlastní firmy. [17]
- Respektování ceny vnímané zákazníkem – stanovení cenového prahu, tj. hranice, po kterou je schopen poptávající nabízený produkt koupit. [17]

Cenové regulace jsou ve správě ministerstva financí. Firmám je dále zákonem uložena povinnost vést a po stanovenou dobu uchovávat evidenci o cenách. Při prodeji spotřebního zboží je prodávající povinen označit dané zboží platnou cenou nebo ji zpřístupnit

na viditelném místě. Výrobce zboží, které je určeno ke konečné spotřebě může uvést doporučenou cenu pro prodej. [17]

Z hlediska hospodářské politiky státu lze ceny regulovat následujícími způsoby:

- *stanovení ceny* – je určena maximální cena, minimální cena anebo cena pevná. Úředně stanovená cena zabraňuje spekulacím monopolních a dominantních subjektů.
- *věcné usměrňování cen* – závazný postup při tvorbě ceny formami, její kalkulaci, maximální rozsah možného zvýšení ceny ve vymezeném období a také maximální podíl, v němž je možné promítnout do ceny zvýšení některých vstupů
- *časové usměrňování ceny* – minimální časový předstih pro ohlášení uvažovaného zvýšení ceny
- *cenové moratorium* – časově omezený zákaz zvyšování cen nad dosud platnou úroveň. [17]

2.2 Přístupy k tvorbě cenových strategií

Volba dané strategie je velmi obsáhlá a daná především následujícími skutečnostmi: stanovenými cíly, charakterem daného trhu, tržní situací, tržní formou, obdobím cyklu životnosti, apod. Obecně lze volit strategii nízké či vysoké ceny. Z tohoto důvodu firmy nestanovují pouze jednu cenu, ale celou strukturu cen. Cenová struktura se časem mění v průběhu jejich životního cyklu. Z tohoto hlediska dělíme tyto strategie tímto způsobem:

- cenová strategie při zavádění nových výrobků,
- cenová strategie v průběhu cyklu životnosti výrobků
- cenová strategie pro celé výrobkové řady. [17]

2.2.1 Cenová strategie při zavádění nových výrobků

Při uvádění nových výrobků na trh je velice důležité stanovit správnou prvotní cenu. V tomto případě má firma možnost výběru mezi dvěma základními strategiemi:

- a) strategie nízkých cen,
- b) strategie vysokých cen.

Ad a) Strategie nízké ceny je situace kdy ceny je nižší než očekává spotřebitel. Má dvě základní formy:

- *strategie cenové penetrace* - cílem této strategie je vytlačení konkurence, postavení bariér nové potencionální konkurenci, vytvoření své cenové image. Předpokladem je snížení variabilních nákladů a využití dostatečných kapacit tak, aby se s nízkými cenami dosáhlo širokého prodeje výrobků.
- *strategie podpory prodeje* – snaha získat přednost před konkurencí. Může se jednat o uvedení výrobků na trh i podporu prodeje během všech fází cyklu životnosti výrobku. [17]

Ad b) Strategie vysoké ceny má také dvě základní formy:

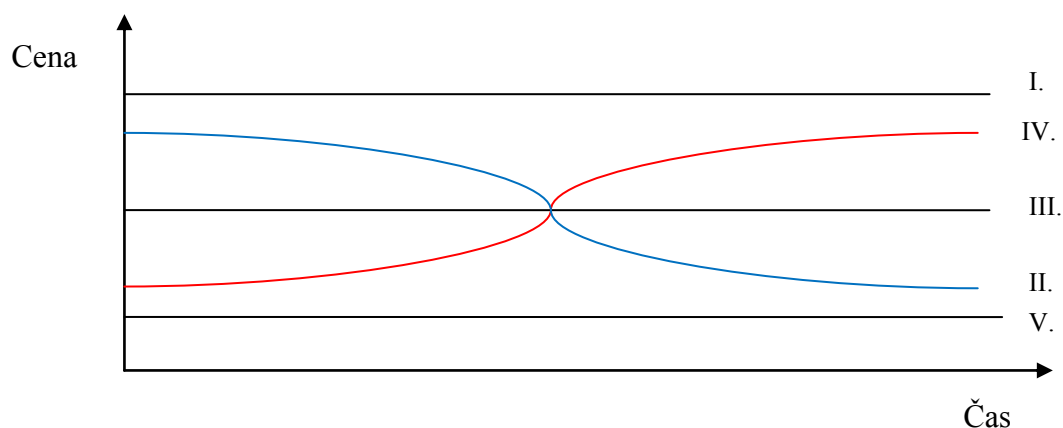
- *strategie dosažení prémiové ceny* – cílem této strategie je dlouhodobá existence vysoké ceny na základě kvality produktu, systému distribuce a existující image.
- *strategie sběrná* – též nazývána jako sbírání smetany, cílem je krátkodobé docílení hospodářského výsledku zejména ze zaváděcí vysoké ceny, zpravidla jde-li o vstup na trh s významnou inovací, která je podpořena účinnou reklamou. [17]

2.2.2 Cenová strategie v průběhu cyklu životnosti výrobků

Další strategii je možno zobecnit v souvislosti s uvedením výrobku na trh a jeho průběhem životního cyklu výrobku takto:

- *strategie trvale vysoké ceny* (I.) – u výrobků, které představují trvale vysokou kvalitu. V praxi je tato strategie provázena výraznou komunikační politikou. Dále existencí jednoznačně definovatelné, relativně omezené cílové skupiny.
- *strategie nastartování vyšší ceny* (II.) – cena je v dalším průběhu snižována. V praxi jsou zpravidla nejprve osloveny exkluzivní skupiny uživatelů, posléze pak jde o širší segment.
- *strategie trvale průměrné ceny* (III.) – jedná se o produkt dobré kvality, ale nikoliv exkluzivní.
- *strategie nastartování nižší ceny* (IV.) – v dalším průběhu cyklu životnosti je cena zvyšována. Reálnou možnost této strategie je postupné ovládnutí trhu.
- *strategie trvale nízké ceny* (V.) – obvykle u výrobků, které jsou druhového označení, výrobků běžné spotřeby. [17]

Obr. 2.2 Cenová strategie z hlediska cyklu životnosti



Zdroj: Přepřacováno viz Tomek, Vávrová (2001, str. 144)

2.2.3 Cenová strategie pro celé výrobkové řady

Strategie pro stanovení cen je odlišná pro výrobky, které jsou součástí výrobkové řady. V takových případech se firma snaží stanovit takovou cenu, která maximalizuje zisk celé výrobkové řady. Stanovování těchto cen není jednoduché, protože jednotlivé výrobky mají provázanou poptávku, náklady a přitom jsou vystaveny různé konkurenci. V rámci produktových řad dochází k různým situacím, pokud jde o vazby mezi různými výrobky. Podle toho se rozlišuje stanovení cen pro celou výrobkovou řadu, pro doplňkové výrobky, pro vázané produkty, pro vedlejší produkty a pro ucelené sady produktů. [10]

- *Stanovení cenových hladin v rámci výrobkové řady* – společnosti většinou vyvinou celou výrobkovou řadu namísto jednoho výrobku. V takových případech musí firma na základě vnímání spotřebiteli, nákladovosti a cen konkurenčních výrobků provést stanovení cen produktové řady. V mnoha odvětvích prodejci používají ustálené cenové body pro jednotlivé produktové řady. Je zřejmé, že spotřebitel si asociuje nízkou, průměrnou a vysokou kvalitu s jednotlivými cenovými body. Cílem prodejce je vybudovat relaci mezi vnímanými rozdíly v kvalitě a vlastními preferovanými cenovými body. [10]
- *Stanovení cen doplňkových výrobků* – tento přístup využívá mnoho firem. Firma nabízí volitelné nebo doplňkové výrobky ke svému hlavnímu produktu. Jedná se o stanovení cen výrobků, které jsou buď volitelnou součástí základního produktu, nebo jeho příslušenstvím. [10]
- *Stanovení cen vázaných produktů* – pro produkty, které musejí být používány spolu s hlavním produktem, firmy využívají politiku stanovení cen vázaných produktů.

Příkladem jsou žiletky, filmy do fotoaparátu, apod. U služeb se tato strategie nazývá dvousložkovou strategií. Cena služby je rozdělena na fixní a pohyblivou složku, která závisí na čerpaných službách, např. telefonní společnosti si účtují měsíční fixní poplatek a hovory účtují nad limit. [10]

- *Stanovení cen vedlejších produktů* – zvolí-li si firma strategii stanovení cen vedlejších produktů, musí pro ně nalézt tržní uplatnění a měla by akceptovat libovolnou cenu, která převyší náklady na skladování a distribuci. To umožní firmě snížit cenu základního výrobku. [10]
- *Stanovení cen pro sadu produktů* – firmy často používají strategii stanovení cen pro sadu produktů, která obsahuje několik produktů za zvýhodněnou cenu. Sportovní kluby prodávají vstupenky na celou sezónu, hotely nabízejí zvýhodněné balíčky, apod. Cena takové sady podporuje prodej výrobků, které by si zákazníci nekoupili. [10]

2.3 Metody tvorby cen

Důležitou oblastí cenové politiky je tvorba cen v podniku. Při stanovení cen není možné vycházet jenom z kalkulací nákladů, ale je nutné tuto tvorbu spojit s marketingovou činností, to znamená do tvorby cen promítnout i faktory spojené s konkurenčními subjekty a s kupujícími. [9]

Teorie i praxe zná značný počet přístupů a metod k tvorbě cen. Můžeme je rozdělit do tří skupin:

- tvorba cen orientována na náklady,
- tvorba cen orientována na konkurenci,
- tvorba cen orientována na kupující. [9]

2.3.1 Metoda tvorby cen orientované na náklady

Tyto metody jsou založeny na kalkulacích úplných nebo neúplných nákladů a také na různých metodách, které využívají vhodně upravené údaje o nákladech. K nákladům se připočítává zisk. [9]

Východiskem jsou tyto metody:

- kalkulace úplných nákladů,
- kalkulace porovnáním,
- cenové normativy,
- stavebnicový způsob,
- kalkulace neúplných nákladů. [9]

Ad a) Kalkulace úplných nákladů vyjadřuje buď předběžné, nebo skutečné úplné vlastní náklady při daném objemu výkonů. Vzhledem k tomu, že jsou dovedeny na kalkulační jednici veškeré náklady, označuje se také tato kalkulace jako absorpční. Základní filozofií této kalkulace je předpoklad, že jednotlivý výkon vyvolá fixní i variabilní náklady. Znamená to, že úplné vlastní náklady kalkulační jednice jsou průměrnými celkovými náklady. Tyto náklady se rovnají součtu průměrných variabilních a fixních nákladů na jednotku výkonu. [9]

Ad b) Kalkulace porovnáním vychází ze srovnání již existujícího vyráběného výrobku a kalkulace nového výrobku, který musí být podobný porovnávanému výrobku. Zjišťují se rozdíly v jednotlivých položkách nákladů, analyzují se příčiny rozdílů a hledají se možná řešení. Vyšší náklad na určitý druh přímého materiálu může být zapříčiněn vyšší cenou nebo jeho vyšší spotřebou. Zároveň vyšší cena může být způsobena růstem cenové hladiny, změnou dodavatele anebo vyšší jakostí materiálu. [9]

Ad c) Cenové normativy se stanoví na základě kalkulací nákladů, ke kterým se připočte zisk pro jednotlivé prvky sortimentu. Stanovení normativů je pracné a nákladné, proto se vyplatí pouze u zboží, které je vyráběno v širším sortimentu a ve větším rozsahu. Zisk je možné připočítat buď ke každému jednotlivému normativu anebo se při normativech, které nezahrnují zisk, připočítá zisk za celkový součet dílčích normativů. [9]

Ad d) Stavebnicový způsob je do jisté míry podobný kalkulačnímu porovnání. Dělí se na dvě formy. Základní forma spočívá v tvorbě ceny nového výrobku součtem již existujících cen všech jeho dílů a příslušné montáže. V praxi se někdy uplatňuje i druhá forma stavebnicového způsobu vycházející z ceny určitým způsobem sestaveného souboru. V případě, že zákazník požaduje jinou sestavu, připočítáme k ceně původního souboru jiné požadované přibývajících části nebo odečteme ubývající nepožadované části. [9]

Ad e) Kalkulace neúplných nákladů dovádí na kalkulační jednici pouze přímé náklady nebo variabilní náklady. Omezení pro využití kalkulace úplných nákladů v oblasti krátkodobých rozhodnutí jsou eliminována existencí kalkulací neúplných nákladů. Základní princip spočívá v přiřazení výkonům jen těch nákladů, které jsou snadno na výrobek zjistitelné. Jedná se o náklady přímé a variabilní. Tato kalkulační bývá také označována jako kalkulační variabilních nebo dílčích nákladů.

Kalkulace neúplných nákladů se využívá nejen pro stanovení vnitropodnikových předávacích cen mezi jednotlivými útvary podniku, ale taktéž z hlediska podniku pro stanovení minimálních cen předávaného zboží na krátké období. [9]

2.3.2 Metody tvorby cen orientované na konkurenci

Tyto metody využívají údaje o cenách konkurence a na základě rozborů určují ve vztahu k cenám konkurence stejné nebo odlišné ceny. [9]

Metody tvorby cen:

- srovnání s cenami tuzemské, případně zahraniční konkurence,
- srovnání s cenami možného dovozu,
- využití zahraničních cenových relací,
- stanovení ceny se zřetelem na pravděpodobnost uzavření kontraktu. [9]

Ad a) Srovnání cen tuzemské konkurence patří mezi nejjednodušší způsob. Jedná se o převzetí běžných konkurenčních cen od tuzemské konkurence. Některé podniky volí většinou určitou výši odchylky ceny od konkurenčních cen. Pro stanovení výše této odchylky je vhodné vzájemně srovnat daný výrobek se stejným či podobným konkurenčním výrobkem. Je-li naše zboží lepší než konkurenční výrobek, stanovíme plusovou odchylku – a naopak. Stejný postup lze aplikovat na pro srovnání s cenami zahraniční konkurence u výrobků, které se k nám dovážejí, a existuje jejich tuzemská cena. [9]

Ad b) Srovnání s cenami možného dovozu se používá v případě, že se daný výrobek k nám nedováží. V tomto případě je nutné propočítat ceny potenciálního dovozu. Jde o propočet ze zahraniční měny na domácí, započtení dopravních nákladů, pojištění, atd. [9]

Ad c) Využití zahraničních relací lze použít pro stanovení ceny na tuzemském trhu, kdy se užívá pro ocenění nového výrobku a to v případě, že je známa cena již existujícího domácího podobného výrobku a že v zahraničí existuje podobná dvojice výrobků se známými cenami. [9]

Ad d) Stanovení ceny se zřetelem na pravděpodobnost uzavření kontraktu je možné využít při výběrovém řízení. Podnik, který usiluje o zakázku, se rozhoduje, s jakou výší ceny je účelné se soutěže zúčastnit. Podnik si zpracuje kalkulaci nákladů a pro získání možných variant možných cen ke kalkulovaným nákladům přičte pravděpodobný zisk, kalkulovaný v různé výši. Při vyšší ceně a vyšším zisku je získání zakázky méně pravděpodobný a naopak. Z tohoto důvodu podnik neuvažuje s výši kalkulovaného zisku, nýbrž propočítává tzv. pravděpodobný zisk. [9]

2.3.3 Metody tvorby cen orientované na kupující

Využívají informace o stanoviscích a chování kupujících, které je možné získávat a vyhodnocovat různými způsoby. Může se jednat o anketu, testování trhu, osobní rozhovor s kupujícím, atd. [9]

Mezi metody patří:

- metoda přímého hodnocení,
- bodová metoda (jednoduchá a kombinovaná),
- test cenové citlivosti. [9]

Ad a) Metoda přímého hodnocení spočívá v přímém dotazování na cenu, kterou by byl zákazník za výrobek nebo službu ochoten zaplatit. Výsledná cena se spočte jako průměr zjištěných cen. [9]

Ad b) Při bodové metodě respondenti hodnotí několik podobných výrobků pomocí bodů. To je považováno z psychologického hlediska za objektivnější než dotazování na výši ceny. Bodová metoda je uplatňována v jednoduché anebo ve složité formě.

Při jednoduché formě respondenti přiřazují jednotlivým výrobkům či službám body, celkem 100 bodů. Následně se bodové ohodnocení zprůměrnuje pro jednotlivé výrobky. Z ceny

standardního výrobku se vypočte cena jednoho bodu. Výše cen se jednotlivých výrobků se propočte vynásobením ceny jednoho bodu a průměrného počtu bodů. [9]

Při kombinované bodové metodě se výrobek nebo služba nehodnotí jako celek, nýbrž se hodnotí jejich jednotlivé charakteristické vlastnosti, např. design, pohodlnost, funkčnost, atd. Pro hodnocení jednotlivé vlastnosti mají respondenti 100 bodů. Jednotlivé vlastnosti nemají stejně velký vliv, proto se jim přiřazují různé váhy. Následný propočet předpokládá průměrování bodů získaných za jednotlivé vlastnosti a jejich následné sečtení za daný výrobek. I při této metodě se vychází z ceny standardního výrobku a ceny jednoho bodu. [9]

Ad c) Test cenové citlivosti

Mezi nejznámější test cenové citlivosti se řadí Holandský test cenové citlivosti. Tato metoda vznikla v roce 1976, kdy ji představil holandský ekonom Peter van Westendorp. Tato technika byla použita na širokou škálu výzkumných pracovníků během průzkum trhu v průmyslové oblasti. [22]

Test cenové citlivosti vychází ze souboru metod, které umožňují testovat cenu z různých hledisek. Východiskem této metody je ambivalentní působení ceny. Na jedné straně se projevuje při zvýšení ceny tendence ke snížení potřeby. Současně však vyšší cena vede k vyššímu ocenění produktu v podvědomí zákazníka. [18]

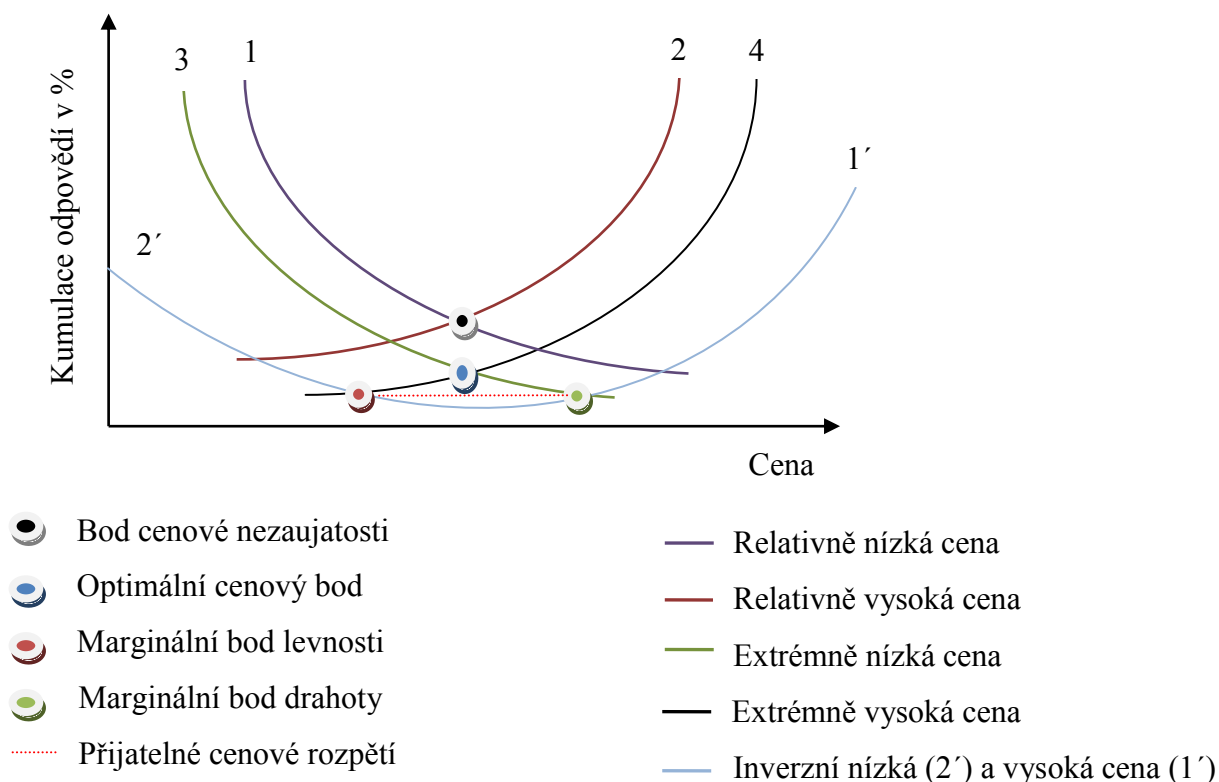
Test cenové citlivosti se provádí předložením 4 základních otázek s cenovou škálou. Jedná se o tyto otázky:

- Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako levný?
- Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako drahý?
- Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?
- Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě? [9]

Odpovědi respondentů se označují do cenové škály, které by měla obsahovat 30 až 40 položek. Cenová škála má být dostatečně široká z toho důvodu, aby se dotazovaný respondent necítil ve svých odpovědích limitován. [11]

Zjištěné údaje se v kumulovaných hodnotách zachytí do tabulky a následně přenesou do grafu. Výstupem pak jsou čtyři cenové body, viz obr. 2.3.

Obr. 2.3 Grafické vyhodnocení testu cenové citlivosti



Zdroj: Přepřacováno viz Kozel (2006, str. 216)

Optimální cenou je bod, ve kterém se kříží relativně nízká a relativně vysoká cena. Tento bod minimalizuje podíl těch, kterým se dána cena vymyká z normality. Dá se říci, že v tomto bodě lze docílit nejvyššího poptávkového efektu. [18]

Neutrální cenou je bod, ve kterém se kříží extrémně vysoká a extrémně nízká cena. Tento bod je nazván neutrální cenou z důvodu neutralizace extrémní výhrady k ceně. Většinou se tento bod blíží k optimální ceně. Jestliže je neutrální cena zřetelně nižší než optimální, svědčí to o malém manévrovacím prostoru. V případě, že je neutrální cena vyšší než optimální cena, svědčí to o dobrém manévrovacím prostoru, který je většinou otevřen masivnější reklamou. [18]

Optimální bod a neutrální bod vymezuje tzv. *interval nejlepší ceny*. Ten určuje z hlediska respondentů nejpříjemnější cenové rozpětí daného výrobku. Čím větší rozpětí má interval, tím lepší je prostor pro manévrování pro výrobce. [21]

Průsečík levné a příliš levné ceny se nazývá *marginální bod levnosti*. Ten vymezuje cenu, při které množství respondentů vnímající výrobek jako příliš levný začíná převažovat nad těmi, kteří jej vnímají stále jako levný. [21]

Průsečík drahé a příliš drahé ceny se nazývá *marginální bod drahoty*. Jedná se o bod, který vymezuje cenu, při které počet respondentů vnímající výrobek jako příliš drahý začíná převažovat nad těmi, kteří výrobek vnímají pouze jako drahý. [21]

Tyto dva body vymezují tzv. interval přijatelných cen. V tomto intervalu je ještě relativní prostor pro tvorbu ceny. [21]

Mezi výhody této metody patří její jednoduchost, rychlost a tím pádem její spojení s jiným typem výzkumu. Nevýhodou je, že tato metoda určuje cenu každého výrobku izolovaně, bez vztahu ke konkurenčním výrobkům. [11]

2.4 Analýza konkurenčních sil

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly působící v daném odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují úspěšnost podniku a jeho konkurenční pozici. Mezi ně patří konkurenční pozice na trhu, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli, atd. Podnik ve velmi atraktivním odvětví se může dostat do potíží působením konkurenčních sil, kdy díky agresivnímu chování svých rivalů může být zatlačen do velmi nepříznivé pozice.

Analýza konkurenčních sil je zaměřena na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu a na současnou a budoucí konkurenční situaci. Velmi úzce navazuje na analýzu odvětví. Bezprostřední konkurenční okolí bývá vymezeno úžeji, např. pomocí strategických konkurenčních skupin v odvětví. [16]

Analýza konkurenčních sil představuje první krok analýzy, která směřuje do oblasti charakteristiky konkurence. Dalším krokem je analýza orientovaná na jednotlivé konkurenty. Cílem je získat obraz konkurenčního prostředí, který vytváří užitečnou výchozí základnu pro zpracování strategie. Přestože má každé odvětví své specifické vlastnosti, podstata konkurenčních sil v jednotlivých odvětvích je tak podobná, že pro posouzení konkurenčních situací v odvětví je možné použít jednotný analytický nástroj. [15]

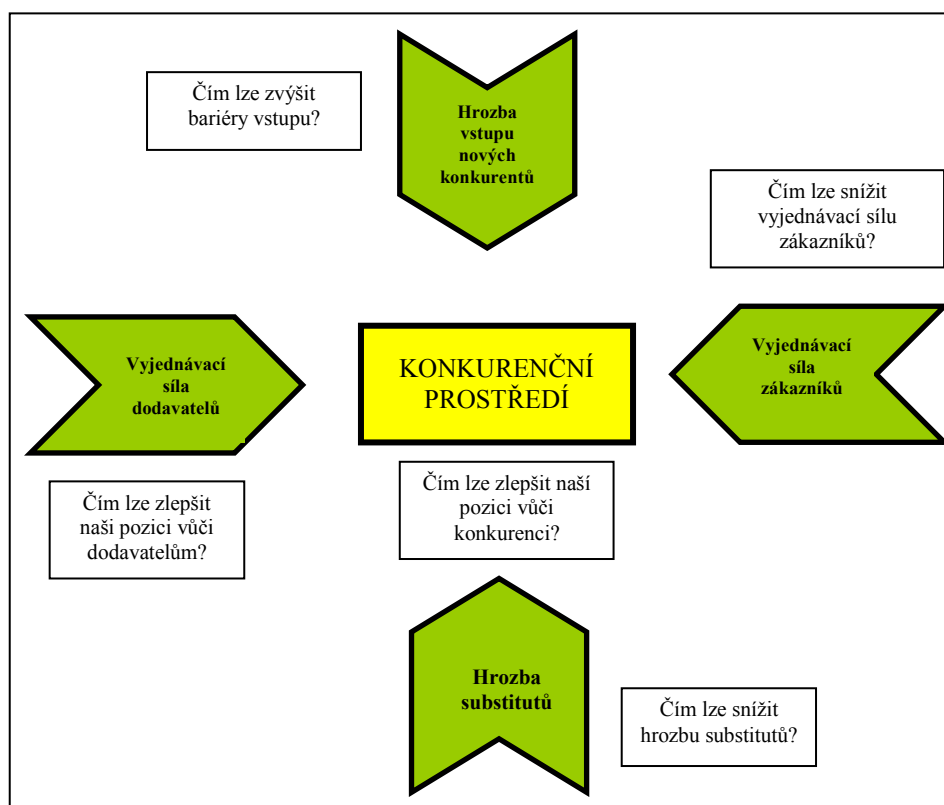
K řešení tohoto problému přispěl M. Porter svým modelem pěti konkurenčních sil, jenž je nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je pochopit síly, které v daném prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jejich budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickým rozhodnutím

managementu ovlivněny. Pokud má podnik v plánu dosáhnout úspěchu, je pro něj nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a pokud je to alespoň trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch. [16]

Konkurence na trhu je obecně funkcí pěti konkurenčních sil:

- a) Vyjednávací silou zákazníků (bargaining power of buyers),
- b) Vyjednávací silou dodavatelů (bargaining power of suppliers),
- c) Hrozbou vstupu nových konkurentů (threat of entry),
- d) Hrozbou substitutů (threat do substitutes),
- e) Rivalitou firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry). [8]

Obr. 2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Přepřacováno viz Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 53)

Ad a) Vyjednávací síla zákazníků – v konkurenčním prostředí mohou silní zákazníci vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky. Silní zákazníci mohou způsobit ztráty potencionálních zisků. Výrobci, kteří jsou vedeni snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Kupující navíc mohou využít svou sílu k tomu, aby si vymohli další výhody, mezi které patří např. výhodnější platební, úvěrové, garanční podmínky, apod. [16]

Obecně lze říct, že zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici tehdy, jestliže:

- zákazník je velkým (z hlediska poptávky), popřípadě významným zákazníkem,
- zákazník může velice snadno přejít ke konkurenci,
- zákazník má potřebné tržní informace,
- zákazník může uskutečnit zpětnou tzv. zpětnou integraci (v případě potíží ze strany dodavatele, si může zákazník začít vyrábět sám),
- na trhu existují snadno dostupné substituty,
- zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny [7].

Podnik může zvýšit svou výkonnost a upevnit své postavení vyhledáním zákazníků, kteří jsou v slabé pozici. Málokdy mají různé skupiny zákazníků stejné pozice pro uplatnění vyjednávací síly, někteří mohou být méně citliví k cenám, kvalitě či poskytovaným službám. [16]

Ad b) Síla a vliv dodavatelů může být důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, energie a technologie mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Nezbytných zdrojů je málokdy nadbytek, proto jsou podniky nuceny minimalizovat svou závislost na dodávkách z vnějších zdrojů. [16]

Vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká především v následujících situacích:

- je-li dodavatel na daném trhu velkým (z hlediska jeho nabídky), popřípadě významným dodavatelem,
- jestliže pro dodavatele není nakupující podnik důležitým zákazníkem,
- vysoká diferenciací poptávaného zboží- z tohoto důvodu nemůže zákazník snadno přejít ke konkurenci, má velké tzv. náklady přestupu,
- zákazník nemá potřebné informace o trhu,
- zákazník nemůže uskutečnit tzv. zpětnou integraci, tzn. v případě potíží na straně dodavatele, si zákazník nemůže začít vyrábět daný produkt sám,
- zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny [7].

Ad c) Příchod nových konkurentů do odvětví sebou přináší dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do daného odvětví závisí především na dvou faktorech. Vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Nízké vstupní bariéry představují velmi významnou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. [16]

Existuje několik typů vstupních bariér:

Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt – velké objemy umožňují významné úspory nákladů. Další významné úspory mohou být vyvolány zkušenostmi, které se získají při mnohonásobném opakování výrobního procesu. V některých odvětvích je nutné k docílení dostatečné efektivity nutnost dosahovat velkých objemů. Potencionální konkurenti jsou nuceni akceptovat nákladové zvýhodnění anebo počítat s agresivní reakcí podniků v odvětví. [16]

Technologie a speciální know-how – mnoho odvětví je založeno na technologiích a schopnostech chráněných patenty, které nejsou volně přístupné, a proto mohou tvořit důležitou bariéru vstupu. Další překážkou vstupu může být i nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů. [16]

Znalost značky a oddanost zákazníka – zákaznickova oddanost a preference obchodní značky představují překážku pro nově vstupujícího. Potencionální konkurenti musí počítat s nutností investice mnoha zdrojů do marketingu, aby prolomili bariéru zákaznické věrnosti, anebo musí nabídnout velmi výhodné ceny a doplňkové služby. [16]

Kapitálová náročnost – čím vyšší je úroveň celkových investic, které jsou nezbytné pro vstup na daný trh, tím bude limitovanější počet potencionálních konkurentů. Finančně nejnáročnější bývá výstavba výrobních závodů, pořízení výrobních zařízení či technologie a financování počáteční marketingové kampaně. [16]

Legislativní opatření a státní zásahy – politika státu může představovat velmi významnou překážku vstupu do některých odvětví. Zásahy státu mohou omezit vstup do odvětví např. udělováním licencí, vyhlášováním tarifních překážek, atd. Přísná úprava zákonů na ochranu životního prostředí znamená významné zvýšení vstupních nákladů. [16]

Potenciální konkurent, který je ochotný a schopný překonat vstupní bariéry, musí ještě zvážit a odhadnout jeden velmi důležitý faktor. Jedná se o předpokládanou reakci stávajících konkurentů v odvětví. [16]

Ad d) Hrozba substitutů – stane-li se substitut díky své ceně přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Podniky v oborech, jež jsou nepochybně substituty ohroženy, budou věnovat této hrozbě větší pozornost.

Při úvahách o substitutech je nutné začít pochopením potřeb, které daný obor uspokojuje. Tyto úvahy musí mít velice široký záběr. Firmy v jednom odvětví se často dostávají do

konkurenčního vztahu s podniky v jiném odvětví, protože jejich produkty jsou dobrými substituty. [16]

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována těmito faktory:

Relativní výše cen substitutů – existence cenově konkurenčních substitutů omezuje ceny, které mohou podniky v odvětví stanovit, aniž by motivovaly zákazníky k přechodu k substitutům. Takto limitované ceny omezují zisky podniků v odvětví.

Náklady na změnu – dalším determinantem velikosti hrozby je velikost nákladů zákazníka na přechod k substitutům. Jednoduchost, s jakou může zákazník přejít ke konkurenci, je významným faktorem. Mezi náklady přechodu patří pořízení dodatečného vybavení pro zpracování substitutů, technická pomoc, školení zaměstnanců, apod.

Čím nižší jsou náklady přechodu, tím významnější je hrozba substitutů. Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu prodeje a porovnáváním s růstem prodeje vlastních výrobků v odvětví. [16]

Ad e) Rivalita firem působících na daném trhu – nejsilnější z konkurenčních sil vyplývá z konkurenčního boje mezi firmami uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita konkurenční síly je odrazem energie vkládající do snahy soupeřících podniků o získání lepší pozice na trhu. Konkurenční strategie je strategie podniku zaměřená na dosažení tržního úspěchu. Tato strategie obsahuje ofenzivní akce podniku, které směřují k získání lepší pozice na trhu a výhody nad soupeři a současně defenzivní tahy firmy směřující k obraně současné pozice. [16]

Rivalita firem, které působí na daném trhu, může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek:

Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí – čím větší množství konkurentů, tím větší pravděpodobnost nových strategických tahů. Nejsou-li navíc velké rozdíly ve velikosti zdrojů podniku, je méně pravděpodobné, že jeden z nich zvítězí v konkurenční bitvě a ovládne trh. Na druhou stranu jsou daleko stabilnější trhy, kde operuje jeden dominantní podnik a kde jiné podniky nemají sílu toto postavení změnit.

Míra růstu trhu – trhy, které rostou rychleji, jsou většinou provázeny menší rivalitou vzhledem k tomu, že soupeřící podniky mohou dosáhnout svých cílů, které se týkají růstu prostřednictvím růstu poptávky. Tato skutečnost nutí podniky využít svých zdrojů k tomu, aby udržely krok s poptávkou.

Vysoké fixní náklady – Odvětví, která jsou kapitálově náročná s vysokými fixními náklady, vykazují často značnou konkurenční rivalitu. Zejména v obdobích, kdy dochází k oslabení poptávky, jsou firmy nuceny použít slevy, rabaty, aj.

Diferenciace produktů – v případě málo diferenciovaných produktů, mohou kupující snadno přecházet od jednoho konkurenta k druhému. Jedná se zejména o produkty komoditního charakteru – energií, zemědělství, apod.

Výstupní bariéry z odvětví – vysoké bariéry odchodu z odvětví vytvářejí především v období poklesu poptávky nadbytečné kapacity a nutí podniky zůstat v odvětví za každou cenu. Výstupní bariéry mohou mít několik podob, například investice do strojů, které nemají variantní užití, vysoké fixní náklady na výstup, penále za nedodržení dlouhodobých smluvních závazků, apod. [16]

2.5 Benchmarking

„ Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.“¹

V závislosti na charakteru zvoleného benchmarkingových zkoumání se rozlišuje:

- *benchmarking výkonový* – je orientován na přímé porovnání a měření různých výkonových parametrů, např. výkon motoru, výkon pracovníka, výkon celé montážní linky, apod. Předmětem zájmu je určitý hmotný objekt a můžeme zde porovnávat i výkonnost přímých konkurentů na trhu. U tohoto typu benchmarkingu mají organizace možnost poznat svou výkonnost. V situacích, kdy je benchmarkingovým partnerem přímá konkurence, jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu vyžadující i značnou důvěru všech organizací, které jsou do tohoto procesu zahrnuty. Vzájemná důvěra může být posílena také tím, že před zahájením projektu intuitivně vyřadíme z ty, které považujeme za citlivé. Výsledkem toto typu benchmarkingu je pak nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti. [15]
- *benchmarking funkcionální* – zde se porovnává jedna nebo několik funkcí určitých organizací. Je rozšířen především v oblasti služeb a v neziskovém sektoru, např.

¹ NENADÁL, J.; VYKYDAL, D.; HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, apod. U funkcionálního benchmarkingu oproti výkonovému se snaze najde alespoň jeden externí partner, který nám již nemusí přímo v určitém segmentu konkurovat. Tento typ benchmarkingu obvykle vyžaduje velké finanční zdroje. [15]

- *benchmarking procesní* – je souborem aktivit, kde centrem pozornosti porovnávání a měření je konkrétní proces organizace. Porovnávání a měření jsou většinou orientována na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací měnící hmotné či informační vstupy na výstupy. Procesní benchmarking může být veden v jakékoliv organizaci, která podobné procesy zabezpečuje, i když nemusí jít o přímého konkurenta. Příkladem porovnávaných procesů může být např. interní auditování, fakturace, rozsah a kvalita servisu, atd. Prostřednictvím benchmarkingu je možnost poznat nejen co a jak děláme my, resp. jiné organizace, ale zároveň umožní nalézt odpověď na otázku, proč jsme lepší nebo horší než ostatní. Procesní benchmarking vede k přímé identifikaci lepších praktik, je však nejnáročnější z hlediska shromažďování dat, ale na druhou stranu je zároveň nejúčinnější formou učení se. [15]

Výkonový, procesní i funkcionální benchmarking můžeme aplikovat v rámci jedné organizace anebo mezi různými subjekty. V závislosti, kde je benchmarking vykonáván, se rozlišují dva základní typy:

- *interní benchmarking* – je realizován v rámci jedné organizace mezi jednotlivými organizačními jednotkami (např. divizemi, fakultami, apod.), které zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Interní benchmarking je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve své firmě. [15]
- *externí benchmarking* – partnerem pro srovnání a měření u tohoto typu benchmarkingu je jiná organizace. U malých a středních firem je to jediný možný typ benchmarkingu. Tím je dáno i významné omezení, které spočívá ve vyhledání vhodného externího partnera. Existuje zde jedna přednost. Externí benchmarking umožňuje stanovit si ten nejvyšší benchmark a poučit se o těch nejlepších. [15]

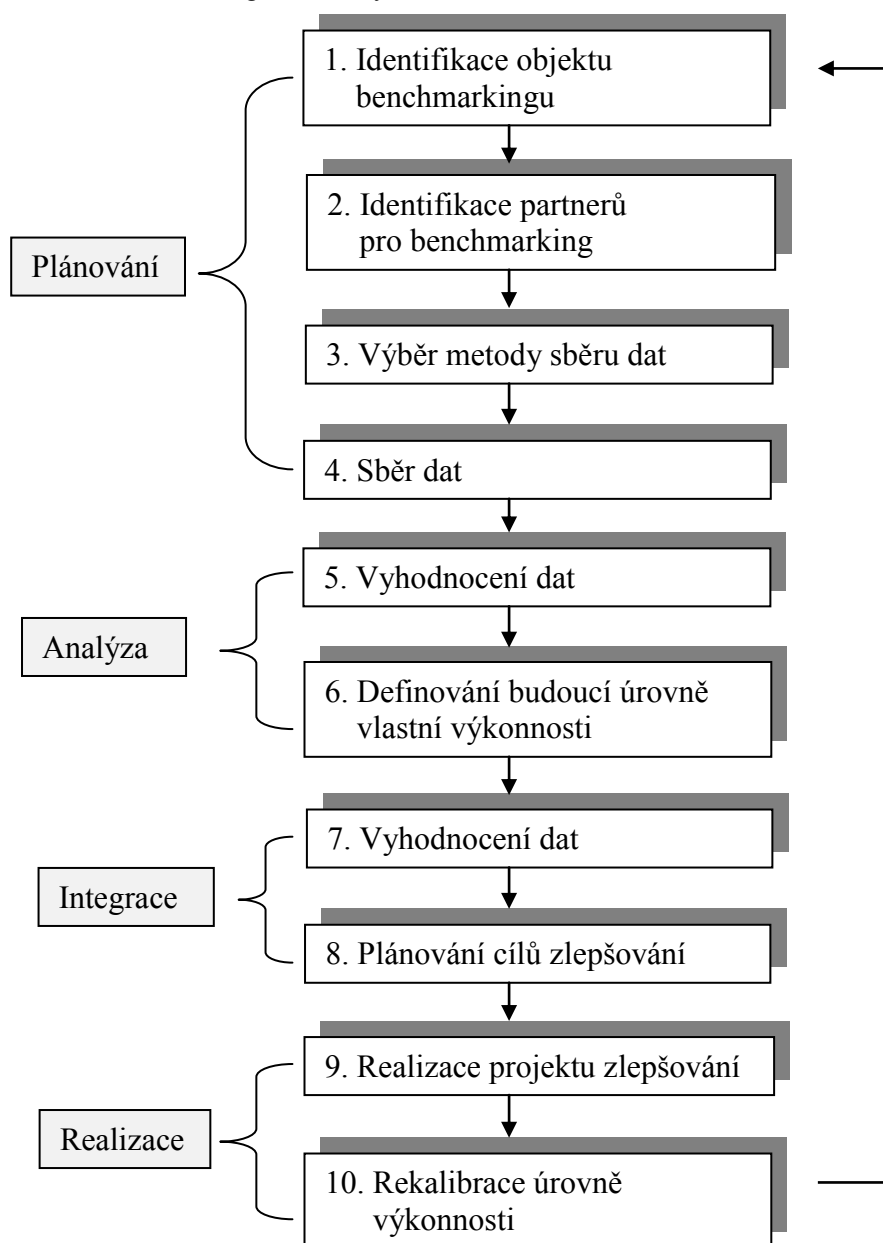
Benchmarking není normovanou metodou s předem stanovenými algoritmy. Proto nelze nalézt jednotný rámec a určitý harmonizovaný postup realizace podobných měření a

porovnávání. Počet jednotlivých fází, kroků je velmi proměnlivý. Mezi nejpoužívanější postupy patří:

- a) model benchmarkingu firmy Xerox,
- b) model benchmarkingu APQC,
- c) model benchmarkingu EFQM. [15]

Ad a) přístup k benchmarkingu používaný firmou Xerox se v posledních letech ustálil na modelu, který zahrnuje deset základních kroků, viz obr. 2.5.

Obr. 2.5 Model benchmarkingu stanovený firmou Xerox



Zdroj: přepracováno viz Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011, str. 28)

Veškeré kroky jsou zde uvažovány ve čtyřech základních fázích: plánování, analýza, integrace a realizace. První krok vykoná vrcholové vedení, které jmenuje benchmarkingový tým, jeho složení a odpovídá za jeho zaměření. První úlohou týmu je výběr minimálně jednoho partnerského objektu. Dále se stanoví metoda sběru dat. Sběr dat je poslední fází v rámci tzv. plánovací fáze. Analytická fáze je typická zpracováním dat. Tyto informace jsou předány vrcholovému vedení, které v rámci integrace projedná zjištění, které formulovat tým. Poslední fází je realizační, která je v podstatě již opravdovou realizací konkrétního projektu. Výhodou této metody je přímé propojení vlastního benchmarkingu a benchlearningu s realizací aktivit neustálého zlepšování. [15]

Ad b) U této metody je základní rámec tvořen čtyřmi kvadranty, které odpovídají na čtyři základní otázky:

1. Co se bude porovnávat?
2. Jak to děláme my?
3. Kdo je v tom nejlepší?
4. Jak to dělají oni?

Tyto čtyři otázky jsou považovány jako základ, na němž benchmarkingové aktivity stojí. První a třetí otázka je spojena s odhalením a definováním tzv. kritických faktorů úspěšnosti, tedy charakteristik, které ovlivňují míru spokojenosti zainteresovaných stran. Druhá a čtvrtá otázka se týká používaných přístupů, metod, jež využívá naše a porovnávaná firma. Nalezení na první dvě otázky vyžaduje hlubokou analýzu systematicky shromážděných dat z prostředí organizace. Odpovědi na třetí a čtvrtou otázku se získají analýzou dat shromážděných zejména z externích zdrojů. [15]

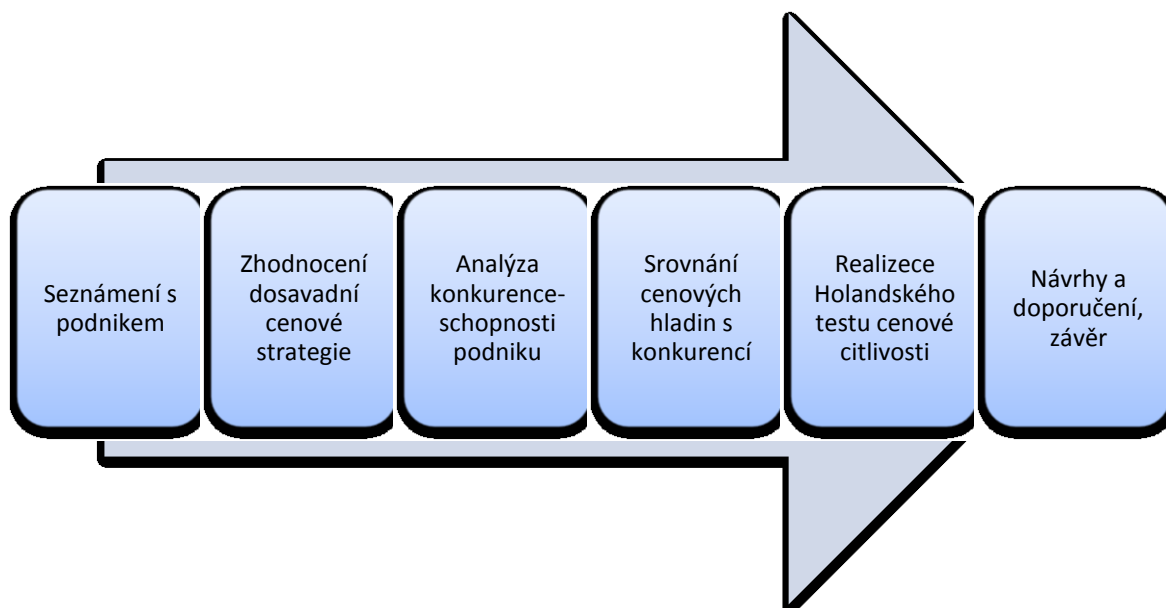
Ad c) Speciální pracovní skupina expertů Evropské nadace pro management jakosti (EFQM) před několika lety zahájila rozsáhlý projekt. Jeho cílem bylo porovnání úrovně organizací ve veřejném sektoru. K tomuto účelu byla zpracována metodika benchmarkingu, která se postupem času začala prosazovat i v jiných odvětvích. Všechny aktivity jsou rozděleny do čtyř základních částí: plánuj, shromažďuj, analyzuj a adaptuj. Plánovací fáze je typická tím, že si benchmarkingový tým vyjasní rozsah a náplň konkrétní studie, naleznou se organizace k porovnání. Další fáze je typická soustředěným zaměřením na sběr dat. Metodika EFQM počítá s vytvořením dotazníků jako základního nástroje pro sběr dat. Podstatou analytické fáze je práce s daty. Cílem je odhalení a kvantifikování rozdílů ve výkonnosti a posouzení reálnosti adaptování u partnerů zjištěné a popsané do praxe do vlastního prostředí. Výstupem

této fáze je seznam oblastí, které by měly být objektem zlepšování. Fáze adaptace odpovídá všem realizovaným aktivitám neustálého zlepšování. [15]

2.6 Vlastní postup řešení

Zhodnocení cenové strategie bude realizováno na základně níže uvedených postupových kroků, viz obr. 2.6. Nejprve dojde k seznámení s podnikem. Bude nutné navštívit podnik a seznámit se s chodem dané společnosti. Po zjištění veškerých nutných údajů z firmy, bude provedeno zhodnocení dosavadní cenové strategie. Po důkladném seznámení s podnikem a daným odvětvím bude pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil realizována analýza konkurenčního prostředí. Následně bude proveden průzkum trhu a následné srovnání cenových hladin nejvýznamnějších konkurentů na trhu. Dále bude realizován Holandský test cenové citlivosti. Na závěr bude provedeno shrnutí všech zjištěných poznatků a následně provedeny konkrétní návrhy a doporučení.

Obr. 2.6 Postupové prvky řešení



Zdroj: vlastní zpracování

3 Praktická část

V první podkapitole bude provedeno seznámení s podnikem, vymezeny základní historické milníky v historii společnosti a představena produktová nabídka společnosti. Dále bude zhodnocena dosavadní cenová strategie, která je v podniku využívána. Následně bude pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil provedena analýza konkurenčního prostředí společnosti. V další podkapitole budou porovnány cenové hladiny nejvýznamnějších konkurentů. V poslední podkapitole praktické části bude realizován Holandský test cenové citlivosti.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost TATRA, a. s. (dále jen TATRA) patří mezi přední výrobce plněpohonných nákladních automobilů ve světě. V současnosti jsou nosným výrobním programem společnosti těžká nákladní off-road vozidla a automobily pro kombinovanou přepravu terén-silnice, které stále zdokonaluje a vyvíjí. Významnou devizou Tatry nejen v oblasti vývojových, ale rovněž výrobních možností je vysoká úroveň lidského potenciálu. Logo firmy je uvedeno v příloze č. 1.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je výzkum, vývoj, výroba, prodej, opravy a servis nákladních automobilů včetně jejich účelových modifikací, speciálních automobilů, sestav, podsestav a součástí nákladních automobilů a jejich účelových modifikací, přívěsů, návěsů, účelových nástaveb a tahačů a jejich dílů, pístových motorů včetně souvisejících obchodně technických služeb. V příloze č. 2 je uveden kompletní přehled předmětu činnosti firmy.

V současné době společnost vlastní dva velcí akcionáři, kteří mají téměř 92% akcií. Jedná se o společnost Black Rivers, s. r. o. a společnost TATRA Holdings s. r. o. Za společnost TATRA jedná člen představenstva Ronald Alan Adams. Organizační struktura je uvedena v příloze č. 3.

Ve společnosti TATRA, a. s., je zaveden a udržován efektivní systém řízení kvality podle požadavků normy EN ISO 9001 a českého obranného standardu ČOS 051622. Účelem

a cílem systému řízení kvality je splnění vyhlášené politiky jakosti a vlastnictví těchto certifikátů:

- CERTIFIKÁT TÜV CERT o zavedení systému managementu jakosti dle EN ISO 9001:2008 v oboru platnosti "Vývoj, výroba, prodej a servis nákladních automobilů, agregátů a dílů" udělilo TÜV CERT - certifikační místo TÜV NORD CERT GmbH.
- OSVĚDČENÍ pro TATRU, a. s., o shodě systému jakosti s požadavky podle ČSN EN ISO 9001:2009 a ČOS 051622 (AQAP 2110) udělil Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti

Do budoucna má v plánu firma TATRA rozšířit systém jakosti o požadavky norem EN ISO 14 000 a OHSAS 18001.

3.1.1 Základní mezníky v historii společnosti

Stěžejní události v historii společnosti jsou uvedeny v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Základní mezníky v historii firmy TATRA

Rok	Události
1850	Ignác Šustala zahájil produkci kočárů a bryček v Kopřivnici
1852	Výroby prvních 15 železničních vagónů
1897	Vyroben první osobní automobil ve střední Evropě Präsident
1898	Vyroben první nákladní automobil s nosností 2,5 tuny
1923	Představení prvního osobního vozu T11, který jako první využíval revoluční koncepci podvozku s centrální nosnou rourou s výkyvnými polonápravami
30. léta	Vyrobeny automobily typu T 30/52, T 52 a T 54 se vzduchem chlazenými čtyřválcovými motory, T 70 s šestiválcem či T 80 s dvanáctiválcem
1934	Název TATRA byl registrován jako ochranná známka společnosti
1940	Na základě tatrovácké koncepci byly zavedeny do výroby 6,5 tunové třinápravové vozy T 81.
1971	Specializace Tatry na výrobu těžkých terenních vozidel
1992	V rámci kuponové privatizace se firmy TATRA stává akciovou společností
1998	Výroba osobních vozů zcela ukončena

Zdroj: zpracováno z internetových stránek společnosti

3.1.2 Produktová nabídka firmy TATRA, a. s.

V současné době značka TATRA představuje širokou škálu nákladních automobilů unikátní koncepce, díky které prokazují tato vozidla své vynikající vlastnosti nejen na silnicích, ale hlavně v náročných terénních podmínkách. Společnost nabízí ve své produktové řadě výrobky pro civilní a vojenské oblasti. V civilní oblasti nabízí firma 4 druhy nákladních automobilů. Ve vojenské oblasti má v nabídce také 4 druhy automobilů.

Obr. 3.1 Základní rozdělení produktové nabídky

Civilní	Vojenské
<ul style="list-style-type: none">• Terrno• Jamal• T 815- 7• T 810	<ul style="list-style-type: none">• Armax• Force• T 815-7• T 810

Zdroj: vlastní zpracování

Civilní výrobní program společnosti tvoří dvě základní obchodní řady:

TERRNo 1 – je označení pro obchodní řadu, která zahrnuje trambusové podvozky, valníky a sklápěče určené pro civilní sektor. Vozidla mají široké uplatnění ve stavebnictví a díky vhodnosti užití podvozků pro montáž nástaveb se s nimi setkáme i v oblasti komunálních služeb, lesnictví a u složek záchranného systému - hasičských sborů.

Druhou řadu tvoří těžká vozidla T 163, která úspěšně navázala na vynikající „kapotová“ vozidla značky TATRA známá z minulých let. Tyto nákladní automobily se prodávají převážně v provedení sklápěč a jsou určeny do náročných podmínek velkých staveb. Využití mají také v lomech, šterkovnách či pískovnách, kde jsou oceňovány pro vysokou průchodnost terénem a velkou nosnost.

Další modelové řady nákladních vozidel TATRA jsou zaměřené na vojenské modifikace. První z nich nese název ARMAX a nabízí vojenské derivace valníků a nosičů speciálních nástaveb s úzkou vazbou na základní civilní řadu TERRNo 1. Vysokou míru flexibility konstrukce a vynikající úroveň technického vývoje pak podtrhuje existence řady armádních speciálů s označením FORCE, resp. T 815-6. Přednosti tatrovácké koncepce jsou

zde kombinovány s automatickými převodovkami a zástavbou kapalinou chlazených motorů. Vozidla řady FORCE jsou určena zejména mimoevropským zákazníkům.

Ke stávajícím obchodním řadám vozidel ARMAX a FORCE se v roce 2007 přidala i nově vyvinutá řada speciálních vozidel označená T 815-7. Ta se na první pohled odlišuje od ostatních vozidel TATRA zejména novou kabinou nízkého profilu, jež umožňuje přepravitelnost těchto vozidel v letadlech. Podvozek využívá opět výhod klasické tatrovácké koncepce s centrální nosnou rourou a výkyvnými polonápravami. T 815-7 je vysoce unifikovaná, umožňuje zástavbu jak vlastního vzduchem chlazeného motoru a převodovky TATRA, tak kapalinou chlazených motorů v kombinaci s automatickými převodovkami.

Poslední modelovou řadou vozidel TATRA je TATRA 810. Jedná se o terénní automobil v provedení 6x6 a celkové hmotnosti 13 tun, vyvinutý na základě požadavků Armády ČR. Na rozdíl od tradičních tatrovek toto vozidlo vychází z koncepce klasického nákladního automobilu s pevnými nápravami a žebřinovým rámem. Při vývoji vozidla byla opět prokázána vysoká kvalita technického vývoje automobilky, neboť během velmi krátké doby byly vyvinuty a odzkoušeny vlastní tuhé portálové nápravy, vybavené navíc poprvé v historii TATRY kotoučovými brzdami na všech kolech. V roce 2009 bylo vozidlo úspěšně homologováno pro civilní provoz a rozšířilo tak nabídku civilních aplikací vozidel TATRA směrem k nižším hmotnostním kategoriím.

Všechny tyto vozy využívají speciální „tatrováckou“ koncepci podvozku – nosná roura a výkyvné polonápravy, podrobný popis všech koncepcí jsou uvedeny v příloze č. 4.

3.2 Podniková strategie realizována firmou TATRA

V současné době firma provedla několik strategických kroků, které značně ovlivnily její celkovou i cenovou strategii. Prvním krokem bylo zahájení spolupráce s americkým výrobcem vojenských vozidel Navistar Defense. TATRA a Navistar Defense mají společně vyvinout a uvést na trh novou řadu terénních vozidel Class 8. Při výrobě těchto vozů bude použit motor a komponenty Navistar, zatímco podvozek a systém zavěšení a odpružení náprav bude z kopřivnické továrny TATRA. Tyto vozidla budou prodávána na trzích Severní Ameriky. Tato smlouva umožňuje Tatře nakupovat díly a komponenty pro tatrovácké nákladní vozy určené pro trhy mimo Severní Ameriku prostřednictvím globální sítě dodavatelů společnosti Navistar. Tato možnost umožňuje firmě snížit materiálové náklady na

všechny vozy TATRA, a tím umožní Tatře uvádět výrobky za konkurenčnější ceny na stávající trhy.

Dalším strategickým krokem je možné zahájení spolupráce se společností DAF. Tento strategický krok pro firmu znamená ukončení výroby vlastních kabin. Kabiny pro svá nákladní vozidla bude možná nakupovat u společnosti DAF. Pro společnost tento krok představuje snížení nákladů a zvýšení prodeje svých aut. Nynější kabiny odrazují část zákazníků, protože nenabízejí takové pohodlí jako například DAF.

Strategie firmy TATRA tvoří několik krátkodobých i dlouhodobých cílů. Jeden z hlavních cílů firmy je dosažení zisku a prodej nových vozidel. Dalším neméně důležitým strategickým cílem je orientace na zákazníka.

Výrobky společnosti je možné zakoupit prostřednictvím obchodních partnerů anebo dealerů. Firma má rozšířenou dealerskou a servisní síť po celém světě. Pro firmu je nejdůležitější znát přání koncového zákazníka, i když je výrobek prodáván přes dealera či obchodního zástupce.

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti patří:

- *Armády*

Mezi největší zákazníky společnosti TATRA patří armády různých zemí. Mezi tyto armády můžeme jmenovat Armádu ČR, Slovenské Republiky, Spojených arabských emirátů, Saudské Arábie a Kypru.

- *Stavebnictví*

Další významnou skupinou zákazníků jsou stavební firmy. Každá stavební firma pro svou činnost potřebuje nákladní automobil, díky kterému je schopna převést materiál potřebný ke stavbě na místo. Vozy TATRA se vyznačují vysokou odolností a velkou průchodností terénem. Můžeme říct, že téměř každá stavební firma v České republice vlastní alespoň jedno vozidlo značky TATRA.

- *Těžební společnosti*

V neposlední řadě vozy TATRA nakupují těžební společnosti. Jedná se o společnosti, které těží ropu, zemní plyn a ostatní nerostné suroviny. Doménou těžkých terénních nákladních vozidel v kapotovém provedení jsou rozsáhlé kamenolomy, doly a řada dalších míst, kde obtížné terénní podmínky neumožňují průjezd běžných nákladních automobilů. Robustní konstrukce, ověřená v nejtvrdějších podmínkách je zárukou vysoké spolehlivosti, životnosti a malých nároků na údržbu.

- *Lesnictví*

Další oblastí, která tvoří část zákazníků firmy je TATRA, je lesnictví. V tomto odvětví jsou vozy využívány především na svoz těžkého materiálu z lesa. V nabídce firmy TATRA je lesovůz, který umožní práci v náročných klimatických a terénních podmínkách.

- *Služby*

V této oblasti se zaměřuje na firmy, které mají v kompetenci správy cest a rozvodných sítí, jako jsou rozvody elektřiny, plynu a vody.

- *Speciální složky*

Mezi tyto složky řadíme bezpečnostní složky, jako jsou hasiči či záchranáři. V současné době firma nabízí podvozek, který je díky svým unikátním vlastnostem ideálním pomocníkem při hašení. Podvozek se následně doplní nástavbou od jiné společnosti. Toto vozidlo se řadí mezi těžké cisterny určené k zásahu vodou i pěnou. Je možné ji úspěšně použít jak v běžné požární službě, tak v chemických závodech, rafinériích, ve skladech hořlavých látek, na letištích a všude tam, kde je vysoké riziko požárního nebezpečí.

3.2.1 Přístupy k tvorbě cenových strategií

Při stanovení cenových strategií firma přihlíží zejména k tomu, v jaké fázi životního cyklu se výrobek nachází. Z tohoto hlediska je možné stanovit tři přístupy k tvorbě cenových strategií:

- *Cenová strategie při zavádění nových výrobků*

Při zavádění nových výrobků firma TATRA využívá strategie vysoké pořizovací ceny. Snaží se dosáhnout prémiové ceny. Vozy TATRA patří mezi výrobky vyšší cenové úrovně. Záměrem této strategie je dlouhodobá existence vysoké ceny na základě kvality produktu, vyšší zůstatkové ceny, nízkých nákladů na servis, systému distribuce, existující image a také na základě historie společnosti.

- *Cenová strategie v průběhu cyklu životnosti výrobků*

Z hlediska strategie v průběhu životního cyklu výrobků se společnost TATRA zaměřuje na strategii trvalé vysoké ceny. Tato strategie je spojena s trvalou kvalitou výrobků. U této strategie jsou jednoznačně vymezeny omezené cílové skupiny zákazníků.

- *Cenová strategie pro celé výrobkové řady*

Při stanovování cen z hlediska celé výrobkové řady společnost stanovuje cenu pro celou výrobkovou řadu. V současné době nabízí společnost 6 výrobních řad. Každá výrobní řada má mnoho různých modifikací, které se projeví ve výši ceny. Čím větší požadavky má zákazník na výrobek, tím je vyšší prodejní cena.

3.2.2 Metody tvorby cen a stanovení nákladových cen

Při tvorbě cen využívá společnost nákladové kritérium s přihlédnutím na ceny konkurence. Náklady ovlivňují nejvyšší mírou výši cen firmy. Při stanovení výše ceny hraje také důležitou roli výše cen konkurence. Je důležité, aby firma sledovala cenové hladiny konkurence a byla schopna včas zareagovat na případnou změnu na trhu. Důležitým faktorem při stanovování cen je rovněž zákazník. Společnost se snaží co nejlépe poznat přání zákazníka a vždy se mu snaží vyjít vstříc jak s nabízenou cenou, tak s doprovodnými službami.

Konečná úroveň ceny pro konečné zákazníky je ve společnosti ovlivňována následujícími nástroji kondiční politiky:

- *Slevy*

Společnost nemá pevně stanovené výše slev, které mohou poskytnout zákazníkovi. Slevy se poskytují individuálně.

- *Dodací podmínky*

Jsou uvedeny ve všeobecných obchodních podmínkách, které jsou volně přístupné na internetových stránkách společnosti. Dodací lhůta výrobku je obvykle 4 měsíce. Veškeré dodací podmínky se řídí mezinárodními pravidly pro výklad dodacích doložek (INCOTERMS 2000) vydanými Mezinárodní obchodní komorou v Paříži. Zboží dodává firma na předem domluvené místo s kupujícím. Faktura je splatná 60 dní. Platba za výrobky probíhá bezhotovostním převodem na účet prodávajícího.

- *Úvěrová politika*

V současné době společnost nemá vlastní úvěrový nástroj.

3.3 Zmapování konkurenčního prostředí

Každá vnější analýza, nevyjímaje Porterovu analýzu odvětví, by měla být zaměřena na vývojové trendy a měla by být objektivní. Měla by tedy odrážet realitu, nikoliv vyjadřovat subjektivní názory autora analýzy. [7]

Metoda je založena na tom, že k jednotlivým prvkům Porterova modelu jsou zformulována kritéria, která odrážejí daný aspekt konkurenčního prostředí. Tato kritéria jsou kvantifikována bodováním na základě odhadů expertů. [7]

Bodování bude realizováno na základě týmové práce, kdy autorka této diplomové práce navštíví analyzovaný podnik, a na základě konzultace s pracovníkem marketingového oddělení budou přiděleny body pro jednotlivé prvky Porterova modelu.

Tým na základě svých znalostí z daného odvětví stanoví hodnoty pro jednotlivá kritéria pomocí bodové škály, které je v rozmezí 1 - 9, přičemž krajní hodnoty intervalů jsou v tabulce pro jednotlivá kritéria vysvětleny. Například u kritéria diferenciací výrobku je jeden bod přiřazen za situace, kdy je na trhu vysoká diferenciací výrobků a 9 bodů odpovídá situaci, kdy je na trhu nízká diferenciací výrobků. [7]

Aspekt zaměření analýzy na budoucnost je vyřešen tak, že tým hodnotí současnost, tedy rok 2011, a budoucnost - rok 2013. Celkové hodnocení jednotlivých aspektů je uvedeno v posledních dvou řádcích tabulek. Je vymezeno zprůměrováním odhadů příslušných kritérií. [7]

V oblasti Porterova modelu konkurenčních sil je hodnoceno pět základních konkurenčních sil:

- Konkurenční rivalita v odvětví.
- Hrozba vstupu do odvětví.
- Vyjednávací síla zákazníků.
- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Hrozba substitutů. [7]

3.3.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Rivalita mezi konkurenty má mnoho různých forem: snižování cen, uvádění nových výrobků na trh, reklamní kampaně a zdokonalování služeb. Vysoká rivalita mezi konkurenty limituje ziskovost odvětví. Míra, v níž rivalita mezi konkurenty omezuje ziskový potenciál

odvětví, závisí jednak na intenzitě konkurence a jednak na základech vzájemné konkurence v odvětví. [19]

Míra konkurenční rivality v odvětví závisí na těchto faktorech:

- *Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost* – na trhu nákladních automobilů existuje velký počet stejně silných konkurentů. Společnost TATRA však vyrábí jako jediná v České republice automobil s nezávislými výkyvnými polonápravami. Tato skutečnost představuje pro společnost velkou konkurenční výhodu.
- *Růst odvětví* – poptávka v tomto odvětví roste pomalu. Je to zapříčiněno zejména dlouhou životností výrobků, která u nákladních automobilů představuje životnost okolo desíti let. Dalším důvodem poklesu růstu odvětví je právě odeznívající hospodářská krize.
- *Diferenciace výrobků* – nákladní automobily jsou v diferenciované především nabízenou výbavou a také nabízenými servisními službami. Společnost TATRA nabízí výrobky v různých modelových řadách a konfiguracích, díky níž je schopna vyjít vstříc jakémukoliv požadavku zákazníka. Dále má firma rozšířenou servisní síť po celém světě.
- *Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích* – v současné době je ve firmě TATRA trend spíše snižovat své kapacity. Hlavním důvodem je velké množství nevyužitých výrobních hal, které pro firmu představují velké finanční náklady. Proto se snaží tyto objekty prodat či pronajmout.
- *Intenzita strategického úsilí* – v dnešní době se všechny firmy snaží orientovat na úspěch. Firmy se snaží zaujmout zákazníka především atraktivní cenou. Jako příklad lze uvést nabídku nových automobilů připravených ihned k odběru anebo nabídkou náhradních dílů se slevou 75%.
- *Náklady odchodu z odvětví* – náklady odchodu z odvětví jsou vysoké.
- *Šíře konkurence* – konkurence v odvětví nákladních automobilů je široká. Na trhu se vyskytuje mnoho firem, které nabízejí podobné výrobky se srovnatelnou kvalitou. Mezi největší konkurenty firmy patří firmy Volvo, Mercedes-Benz, Man a Iveco. Tyto společnosti nabízejí plněpohonná vozidla s konfigurací 6x6 a 8x8.

Tab. 3.2 Konkurenční rivalita v odvětví

KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ (1 bod - nejnížší, 9 bodů - nejvyšší)	Průměrné odhady expertů Rok	
	2011	2013
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)	9	9
Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. Vysoký růst poptávky (1 bod), malý růst poptávky (9 bodů).	6	4
Diferenciace výrobků Čím vyšší diferenciace výrobků, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. Vysoká diferenciace výrobků/služeb (1 bod), nízká (9 bodů)	5	5
Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod), ve větších (9 bodů)	2	4
Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod), velká (9 bodů)	7	7
Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se snaží udržet. Tyto náklady mohou mít například podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emocionálních postojů vlastníků, tradice, atd. náklady odchodu jsou nízké (1 bod), vysoké (9 bodů)	5	6
Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) anebo může být široká, uskutečňována více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod), je široká (9 bodů)	7	8
Celkem (z max. 63 bodů) =	41	43
Průměrné skóre (celkem/7) =	5,86	6,14

Zdroj: Přepřacováno viz Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 171)

3.3.2 Hrozba vstupu do odvětví

Noví konkurenti při vstupu do odvětví sebou přinášejí novou produkční kapacitu a přání získat určitý podíl na trhu. To vytváří tlak na ceny, náklady a míru investic nutnou k tomu, aby se firma udržela na trhu, což značně snižuje ziskový potenciál v odvětví. Obzvláště nebezpeční jsou noví konkurenti tehdy, pokud do daného odvětví vstupují formou diverzifikace z jiných trhů a odvětví, takže mohou využít svých dosavadních kapacit a svoje peněžní toky.

Pravděpodobnost a závažnost hrozby vstupu nových konkurentů závisí na existujících bariérách a na očekávané reakci dosavadních firem v odvětví. [19]

Na trhu nákladních automobilů jsou identifikovány následující bariéry:

- *Economies of scale – úspory z rozsahu* – firma má vysoké úspory z rozsahu. Jedná se zejména o dostatek kapitálu na nové technologie. Dále má vyšší specializaci, lepší dělbu práce a dokonalejší organizaci výroby při větších objemech výroby.
- *Kapitálová náročnost vstupu do odvětví* – při vstupu do odvětví nákladních automobilů je velká kapitálová náročnost. Nejvíce náročné je vybudování konkurenceschopného podniku. Firmy musí koupit či postavit výrobní halu, dále ji vybavit potřebným vybavením. Za další kapitálové výdaje můžeme také považovat náklady na marketing.
- *Přístup k distribučním kanálům* – distribuční síť firmy je tvořena dealery, servisní síti a zákaznickými centry. V zákaznickém centru jsou pod jednou střechou nabízeny předprodejní i poprodejní služby.
- *Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence, atd.* – při vstupu do odvětví je nutné vlastnit speciální technologie, know-how a patenty. Firma vlastní řadu patentů, díky kterým je nákladní automobil TATRA unikátní. Jedná se o patent na výkyvné polonápravy, vzduchem chlazený motor a centrální nosnou rouru.
- *Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle* – přístup k surovinám, energiím a pracovní síle je snadný. Společnost řadu součástek a dílů nakupuje u externích firem, ale většinu součástek pro výrobu automobilů firmě dodávají dceřiné společnosti. Jedná se o společnosti Tafonco, a. s., Taforge, a. s. a Tawesco, s. r. o.
- *Diferenciace výrobků, loajalita zákazníků a existujících konkurentů* – V dnešní době se každá firma snaží udržet své dosavadní zákazníky. Proto se vždy snaží nabídnout něco víc, než nabízí konkurence. Proto je běžné, že firmy investují vysoké částky do vědy a výzkumu, investic a pak následně do marketingu. Důležitým aspektem je také širší nabízených poprodejních služeb, které výrobci nabízejí.
- *Vládní politika* – Vláda České republiky reguluje výrobu nákladních automobilů řadou zákonů a vyhlášek.

Tab. 3.3 Hrozba vstupu do odvětví

HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ (1 bod - nejnižší, 9 bodů - nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2011	2013
Economies of scale - úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů. Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami, např. redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů. Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod), malé (9 bodů)	1	1
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli zde hraje také riziko podnikání, potřeba know-how. Kapitálová náročnost vstupu do odvětví je vysoká (1 bod), malá (9 bodů)	4	3
Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním cestám, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod), snadný (9 bodů)	4	4
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence, atd. Ano (1 bod), ne (9 bodů)	1	1
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle není snadný (1 bod), je snadný (9 bodů)	8	7
Diferenciace výrobků, loajalita zákazníků, existující konkurentů Jestliže výrobky hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace je vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)	6	6
Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika atd.)? Negativně (1 bod), pozitivně (9 bodů)	3	3
Celkem (z max. 63 bodů) =	27	25
Průměrné skóre (celkem/7) =	3,86	3,57

Zdroj: Přepřacováno viz Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 172)

3.3.3 Vyjednávací síla zákazníků

Silní zákazníci mohou vyvíjet tlak na prodejní ceny, žádat při nezměněné ceně vyšší kvalitu nebo více služeb, podporovat soupeření konkurentů a to vše na účet ziskovosti daného odvětví. Zákazníci jsou silní, pokud mají větší vyjednávací sílu než jednotliví konkurenti z daného odvětví. [19]

Mezi základní vyjednávací faktory zákazníků patří:

- *Počet významných zákazníků* – na trhu nákladních automobilů je řada malých a řada velkých zákazníků. Mezi největší zákazníky firmy TATRA byly v loňském roce firmy z Ruska a Indie. I přesto, že má firma jak velké tak drobné zákazníky, jejich vyjednávací síla je v obou případech vysoká.

- *Význam výrobků* – nákladní automobily jsou pro zákazníky velmi významné z hlediska podílu na jejich výdajích. Nákup nákladního automobilu představuje jak pro drobné, tak i velké zákazníky velké finanční investice.
- *Zákaznickovy "switching costs" (náklady přechodu zákazníků ke konkurenci)* – v odvětví nákladních automobilů existuje segment zákazníků, kteří pro svou podnikatelskou činnost vyžadují pouze vozy s polovýkvnými nápravami, které na trhu nabízí pouze firma TATRA. Pro tyto zákazníky jsou náklady přechodu ke konkurenci vysoké. V daném odvětví ale převažují zákazníci, pro které jsou náklady odchodu z odvětví nízké. Proto jsou celkové náklady přechodu ke konkurenci nízké.
- *Hrozba zpětné integrace* – v tomto odvětví není téměř pravděpodobné, že by zákazník mohl začít podnikat v tomto odvětví a začít se zásobovat sám.
- *Ziskovost zákazníka* – v současné době, kdy doznívá ekonomická krize, je hlavním faktorem při nakupování nákladních automobilů cena. Pro mnoho zákazníků představuje nákup tohoto zboží velké finanční investice. Z této situace plyne konkurenci výhoda, protože produkty firmy Tatry patří svou cenou do vyšší cenové úrovně a konkurence může zareagovat nabídkou levnějších automobilů.

Tab. 3.4 Vyjednávací síla zákazníků

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (1 bod - nejnižší, 9 bodů - nejvyšší)	Průměrné odhady expertů Rok	
	2011	2013
Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká Mnoho drobných zákazníků (1 bod), několik málo významných zákazníků (9 bodů)	6	5
Význam výrobků Výrobek je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jejich výdajích. Výrobek je pro zákazníka významný (1 bod), nevýznamný (9 bodů)	3	3
Zákaznickovy "switching costs" (náklady přechodu zákazníků ke konkurenci) Jsou-li vysoké, pak zákaznickova vyjednávací síla je nižší. "switching costs" jsou vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)	6	6
Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a kromě jiného se začít zásobovat sám. Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod), vysoce pravděpodobná (9 bodů)	1	1
Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší. Vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)	5	4
Celkem (z max. 45 bodů) =	21	19
Průměrné skóre (celkem/5) =	4,2	3,8

Zdroj: Přepřacováno viz Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 174)

3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé získávají poměrně velkou část hodnoty pro sebe tím, že účtují vysoké ceny za svoje dodávky, omezují kvalitu nebo služby a přesunují náklady na ostatní partnery. [19]

Dodavatelská skupina je silná, jestliže vykazuje tyto znaky:

- *Počet významných dodavatelů* – mezi nejvýznamnější dodavatele společnosti patří dceřiné společnosti Tafonco, a. s., Taforge, a. s. a Tawesco, s. r. o. Tafonco, a. s. nabízí odlitky ze šedé slitiny, tvárné litiny, oceli a slitin hliníku pro automobilový, stavební a důlní průmysl a zemědělství. Taforge, a. s. se zabývá výrobou výkovků pro automobilový průmysl, zemědělskou techniku, stavební stroje, obráběcí stroje a manipulační techniku. Tawesco, s. r. o. se člení na nářaďovnu, lisovnu a svařovnu. Všechny tyto dceřiné společnosti dodávají firmě materiál potřebný k montáži nákladního automobilu.
- *Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů?* – Pro dodavatele existuje riziko vstupu nové firmy podnikající ve stejném odvětví. Toto riziko je velice malé, jelikož náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké.
- *Význam odběratele pro dodavatele* – pro dodavatele komponentů, které jsou určeny pro montáž, je firma jedna z mnoha větších odběratelů.
- *Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví* – je velice nepravděpodobná. Při vstupu do odvětví jsou nutné vynaložit velké kapitálové investice na vybudování hal a nakoupení potřebného vybavení.
- *Organizovanost pracovní síly v odvětví* – v tomto odvětví disponují odbory poměrně vysokou vyjednávací silou.

Tab. 3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (1 bod - nejnižší, 9 bodů - nejvyšší)	Průměrné odhady expertů Rok	
	2011	2013
Počet významných dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. Dodavatelů je mnoho (1 bod), málo (9 bodů)	4	5
Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů? Ano, velká hrozba (1 bod), ne, malá hrozba (9 bodů)	3	3
Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. Velký význam (1 bod), malý význam (9 bodů)	1	1
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů Nepravděpodobná (1 bod), velmi pravděpodobná (9 bodů)	2	1
Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím je organizovanost (např. odbory), tím větší vyjednávací síla - toto platí speciálně pro trhy práce. Nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	6	7
Celkem (z max. 45 bodů) =	16	17
Průměrné skóre (celkem/5) =	3,2	3,4

Zdroj: Přepřacováno viz Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 174)

3.3.5 Hrozba substitutů

Substitut zajišťuje stejné nebo podobné funkce jako produkt daného odvětví. V případě, že je hrozba substitutů vysoká, trpí tím ziskovost odvětví. Substituční produkty vytvářejí strop pro ceny výrobků. V případě, že se odvětví nedokáže vzdálit od substitutu prostřednictvím zlepšení vlastností svých výrobků, marketingem nebo jinými prostředky, pak také trpí jeho růstový potenciál. [19]

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb je vysoká jestliže:

- *Existence mnoha substitutů na trhu* – na trhu nákladních automobilů je mnoho substitutů. Jedná se o veškeré vozy, které slouží pro přepravu užitečného nákladu nad 1500kg. Mezi nejvýznamnější výrobce nákladních automobilů patří Iveco, Man, Mercedes-Benz, Renault, Scania a Volvo.
- *Konkurence v odvětví substitutů* – Konkurence na trhu nákladních automobilů je vysoká. Mezi největší konkurenty firmy TATRA patří Iveco, Man, Mercedes-Benz a Volvo.

- *Hrozba substitutů v budoucnu* – Pravděpodobnost, že se na trhu objeví nové substituty, je velice malá. Dá se předpokládat, že společnosti budou v budoucnu spolu více spolupracovat, aby mohly nabídnout zákazníkovi nejlepší výrobek. Již v současné době firma TATRA začala spolupracovat se svými dvěma konkurenty, Navistar Defense a DAF.
- *Vývoj cen substitutů* – při výrobě nákladních automobilů je nutné neustále hradit platby za nájem, spotřebu energie, mzdy zaměstnanců, apod. Jelikož se každým rokem ceny za energie, nájemné, mzdy zvyšují, dá se předpokládat, že se i ceny substitutů budou neustále zvyšovat.
- *Užitné vlastnosti substitutů* – na trhu nákladních automobilů není žádný výrobce, který by vyráběl auto s nezávisle zavěšenými výkyvnými polonápravami. Jedná se tedy o unikátní vlastnost, kterou zatím žádný konkurent nepřekonal. Do budoucna se ale dá předpokládat, že se budou konkurenti snažit napodobit systém nezávislých polonáprav.

Tab. 3.6 Hrozba substitutů

HROZBA SUBSTITUTŮ (1 bod - nejnížší, 9 bodů - nejvyšší)	Průměrné odhady expertů Rok	
	2011	2013
Existence mnoha substitutů na trhu málo, resp. žádné substituty (1 bod), mnoho substitutů (9 bodů)	7	8
Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů tvrdší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do "našeho" odvětví více motivováni. Nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	7	8
Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se?? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	2	1
Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod), snižovat (9 bodů)	4	5
Užitné vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod), zlepšovat (9 bodů)	6	7
Celkem (z max. 45 bodů) =	26	29
Průměrné skóre (celkem/5) =	5,2	5,8

Zdroj: Přepřacováno viz Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 175)

3.3.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Největší vliv na ziskovost podniku na trhu nákladních automobilů má *konkurence a jejich nabízené výrobky*. V roce 2010 byl nejúspěšnějším konkurentem na českém trhu výrobce vozů Mercedes-Benz se svými 1.120 vozy, které představují 20,56 % podíl na českém trhu. Na druhém místě se umístila firma DAF, která v roce 2010 prodala 963 vozů, čímž mu náleží 17,68 % trhu. Třetí skončil MAN s 914 vozy (16,78%), čtvrtá Scania prodala 682 automobilů (12,52%), páté Iveco 560 kusů což je 10,28%, dále Volvo se 438 vozy (8,04%) a Renault Trucks s 347 vozy (6,37%) následovány tuzemskou Avii - 179 kusů (3,28%) a Tatro - 130 kusů (2,38%). Zde je nutné podotknout, že firma TATRA realizuje prodej svých produktů zejména do zahraničí.

Riziko vstupu nových konkurentů na trh nákladních automobilů je velice nízké a to především z důvodu vysoké kapitálové náročnosti a vysokým úsporám z rozsahu. Dále firma musí vlastnit potřebné licence, speciální technologie a know-how, které není lehké získat.

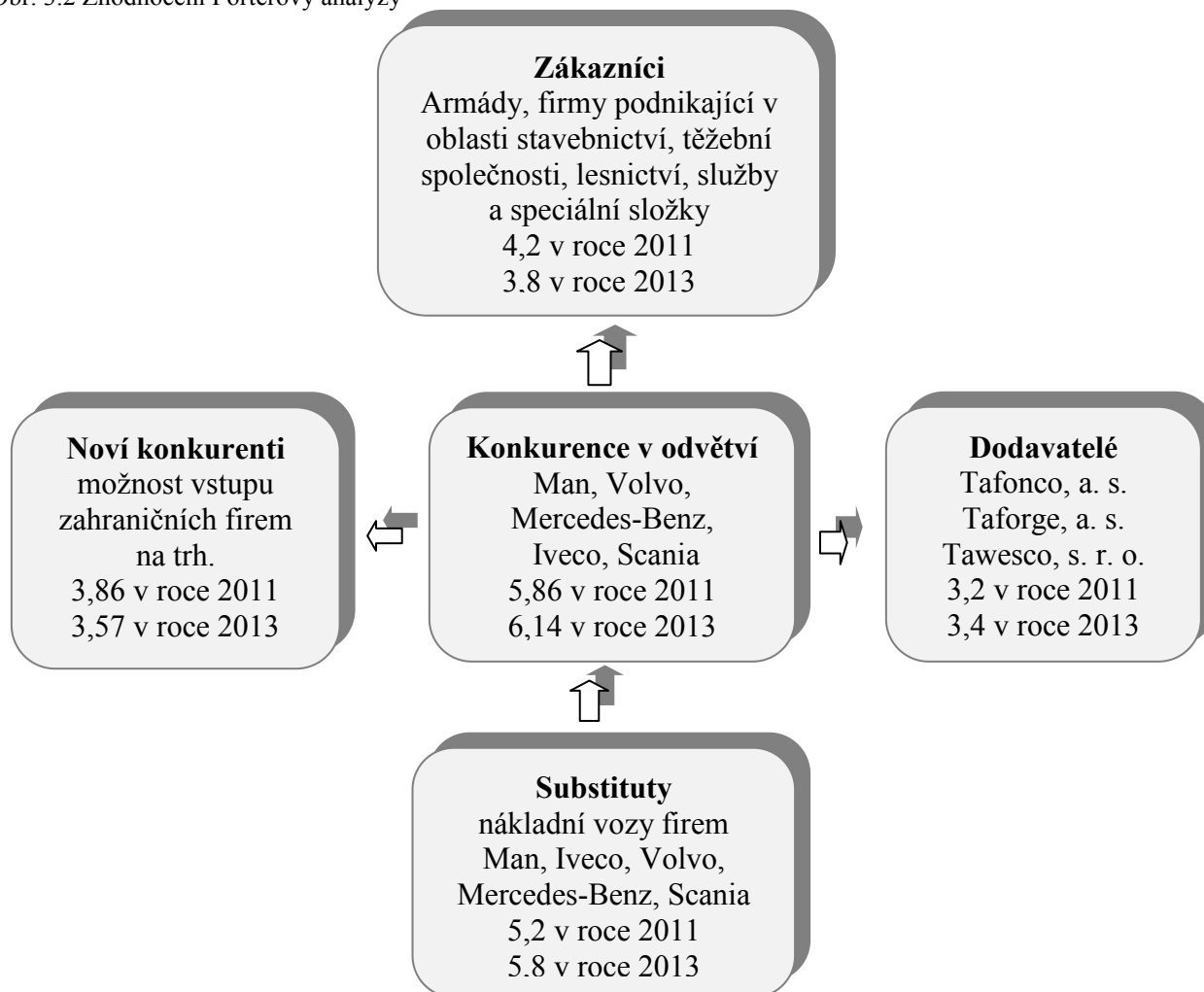
Vyjednávací síla zákazníků je na tomto trhu velice nízká. Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku, jsou náklady přechodu zákazníka ke konkurenci, které jsou na nízké úrovni. Zákazník může kdykoliv odejít ke konkurenci, což představuje pro podnik snížení své ziskovosti. Výhodou v této oblasti pro společnost je, že jako jediná na trhu nabízí automobil s podvozkem s centrální nosnou rourou s výkyvnými polonápravami. Pro zákazníky, kteří potřebují automobil s těmito parametry, jsou náklady přechodu ke konkurenci vysoké.

Vyjednávací síla dodavatelů je ovlivněna zejména menším počtem dodavatelů. Mezi nejvýznamnější dodavatele firmy TATRA patří její tři dceřiné Tafone, a. s., Taforge, a. s. a Tawesco, s. r. o. Od těchto společností firma nakupuje součástky pro montáž a výrobu nákladních automobilů. Pro společnost může být hrozbou zvyšování cen nakupovaných dílů, které by způsobilo zvyšování cen nákladních automobilů.

V odvětví nákladních automobilů je vysoký *počet substitutů*. Mezi nejvýznamnější výrobce nákladních automobilů, kteří jsou pro společnost TATRA substituty, patří Iveco, Man, Mercedes-Benz, Renault, Scania a Volvo. Výhodou pro společnost je, že jako jediná na trhu vyrábí automobil s výkyvnými polonápravami, což pro firmu znamená, že v segmentech, kde je nutné vlastnit tento automobil, nemá žádný substitut.

Celkové shrnutí porterovy analýzy, včetně bodového ohodnocení, je zobrazeno v obr. 3.2.

Obr. 3.2 Zhodnocení Porterovy analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Benchmarking cenových hladin největších konkurentů

V této podkapitole bude provedeno cenové srovnání nákladních automobilů TATRA s cenami největších konkurentů. Porovnání bude realizováno pro automobily s konfigurací podvozku 6x6 a 8x8 s podobnými technickými parametry. Skutečné ceny byly pro účely této diplomové práce přepočteny prostřednictvím koeficientu, aby nedošlo k úniku informací. Ceny jsou uvedeny v eurech. Kurz pro přepočet na české koruny byl stanoven na 25 Kč.

Základní charakteristiky těchto modelů:

- 6x6 (8x8),
- euro V,
- manuální převodovka,
- klimatizace,

- nezávislé topení,
- elektrická okna,
- centrální zamykání,
- korba o objemu 10m³ (u modelu 8x8 objem 16m³).

Tab. 3.7 Srovnání cen nákladních automobilů - 6x6

Výrobce	TATRA	Mercedes-Benz	Man	IVECO	Volvo
Produkt	TATRA Terrno - 231R25/340	M-B Actros 3344AK 6X6	MAN TGS 33.440 6X6 BB	IVECO Trakker AD380T45W	VOLVO FMX 460 HP 6x6
Cena (EUR)	108 000	104 000	108 000	107 000	104 000
Cena (Kč)	2 700 000	2 600 000	2 700 000	2 675 000	2 600 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.8 Srovnání cen nákladních automobilů – 8x8

Výrobce	TATRA	Mercedes-Benz	Man	IVECO
Produkt	TATRA Terrno 231R84/268	M-B Actros 4144 AK 8X8/4	MAN TGS 41.440 8X8 BB	IVECO Trakker AD410T45W
Cena (Eur)	127 000	120 000	124 000	118 658
Cena (Kč)	3 175 000	3 000 000	3 100 000	2 966 450

Zdroj: vlastní zpracování

Cenové srovnání vozů 6x6 – po provedení cenového srovnání vyplývá, že ceny výrobců se nepatrně liší. Rozdíly zde nejsou až tak markantní. Vyšší cena vozidel TATRA je dána především technickou náročností výroby. Společnost TATRA nabízí unikátní výrobek. Unikátnost tohoto výrobku spočívá v tatrovácké koncepci podvozku s centrální nosnou rourou s výkyvnými polonápravami. Díky této koncepci nemá TATRA konkurenci v těžkých klimatických podmínkách. Na druhou stranu tuto koncepci nevyužijí běžní uživatelé nákladních automobilů.

Cenové srovnání vozů 8x8 – po provedení cenového srovnání vozů 8x8 vyplývá, že ceny nákladních vozů firmy TATRA a konkurence se v tomto případě liší větší částkou, než tomu bylo u vozů 6x6. Je to zapříčiněno zejména technickou náročností výroby.

3.4.1 Srovnání cenových hladin největších konkurentů v čase

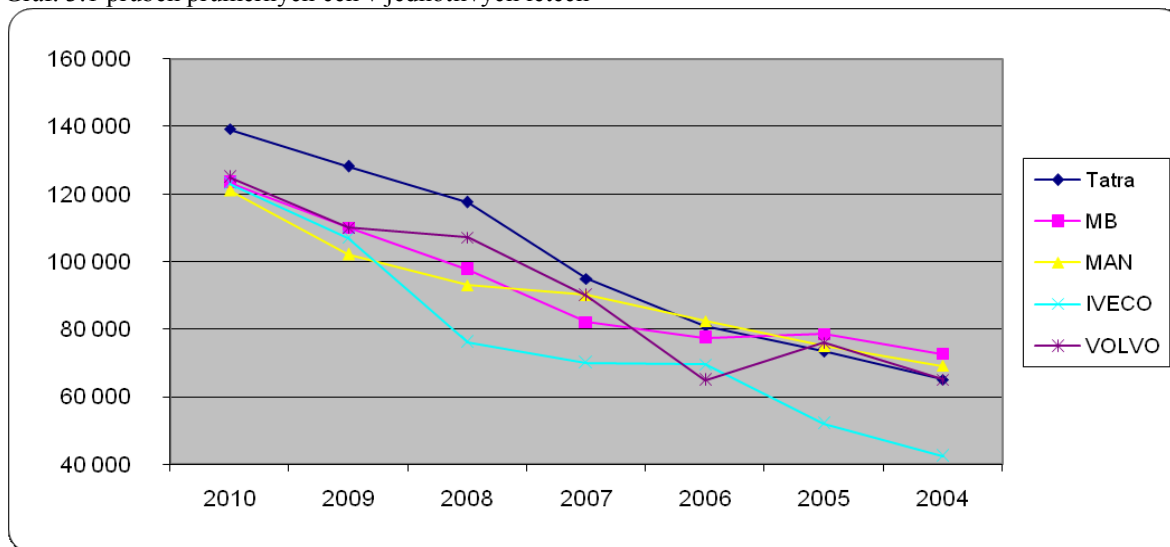
V rámci této podkapitoly bude realizováno porovnání cenových hladin v čase. V tomto průzkumu byly vyhledávány ceny nákladních automobilů firem TATRA, Man, Volvo, Mercedes-Benz a Iveco za období 2004-2010. Ceny byly hledány na českých a zahraničních internetových serverech.

Srovnání cenových hladin vozů 6x6

V rámci tohoto porovnávání byly realizovány dva způsoby vyjádření změny cen v čase. Jedná se o výpočet průměrné ceny za jednotlivé roky. Zjišťování cen bylo prováděno od května do srpna 2010. Všechny porovnávané vozy měly podobné technické parametry, podobný počet najetých kilometrů, apod. Ceny jsou uvedeny v EUR. Veškeré zjištěné údaje jsou uvedeny v příloze č. 5 a posloupnost propočtu je uveden v příloze č. 6.

V této části byl proveden výpočet průměrné ceny ze všech zjištěných údajů. Průměry byly vypočteny za jednotlivé roky u jednotlivých firem.

Graf. 3.1 průběh průměrných cen v jednotlivých letech



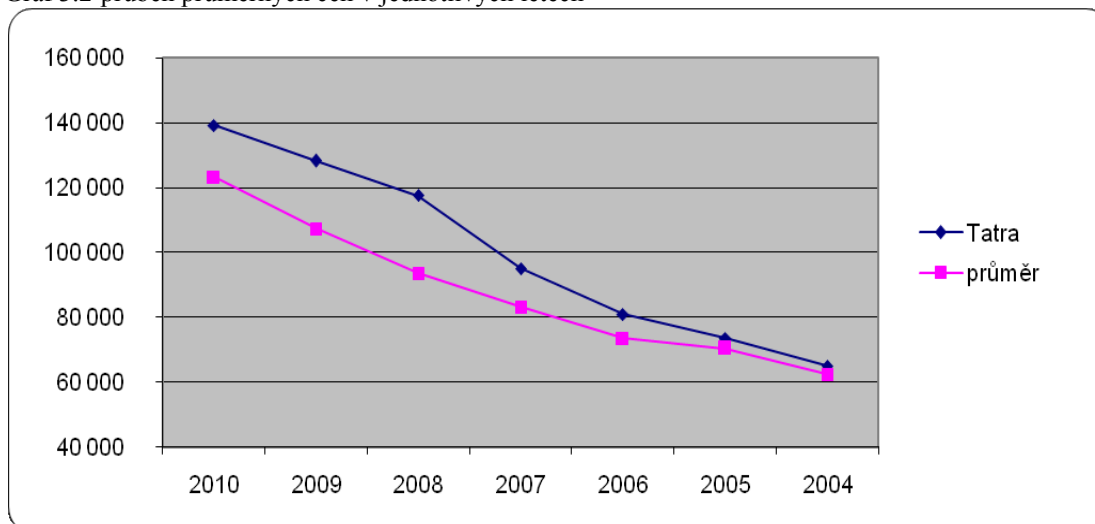
Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že vozy TATRA patří v prvních čtyřech letech užívání mezi nejdražší vozy na trhu. Po pěti letech užívání se ceny všech konkurentů pohybují v přibližně stejné cenové relaci. Z grafu vyplývá, že vozy Iveco jsou na trhu nákladních aut nejlevnější. Tato situace může být pro firmu rizikem, poněvadž zákazníci, kteří nepotřebují nákladní vozidlo do těžkého terénu (přeprava pouze po silnici, apod.), si raději koupí vozidlo, které je levnější o několik tisíc euro oproti vozidlům TATRA. Na druhou stranu je vyšší cena

vozidel TATRA zapříčiněna jedinečností podvozku vozidel TATRA. Žádný z konkurenčních firem nenabízí vozidlo, které by bylo schopné provozu v náročných podmínkách.

V následujícím kroku byl vypočten celkový průměr všech konkurenčních firem.

Graf 3.2 průběh průměrných cen v jednotlivých letech



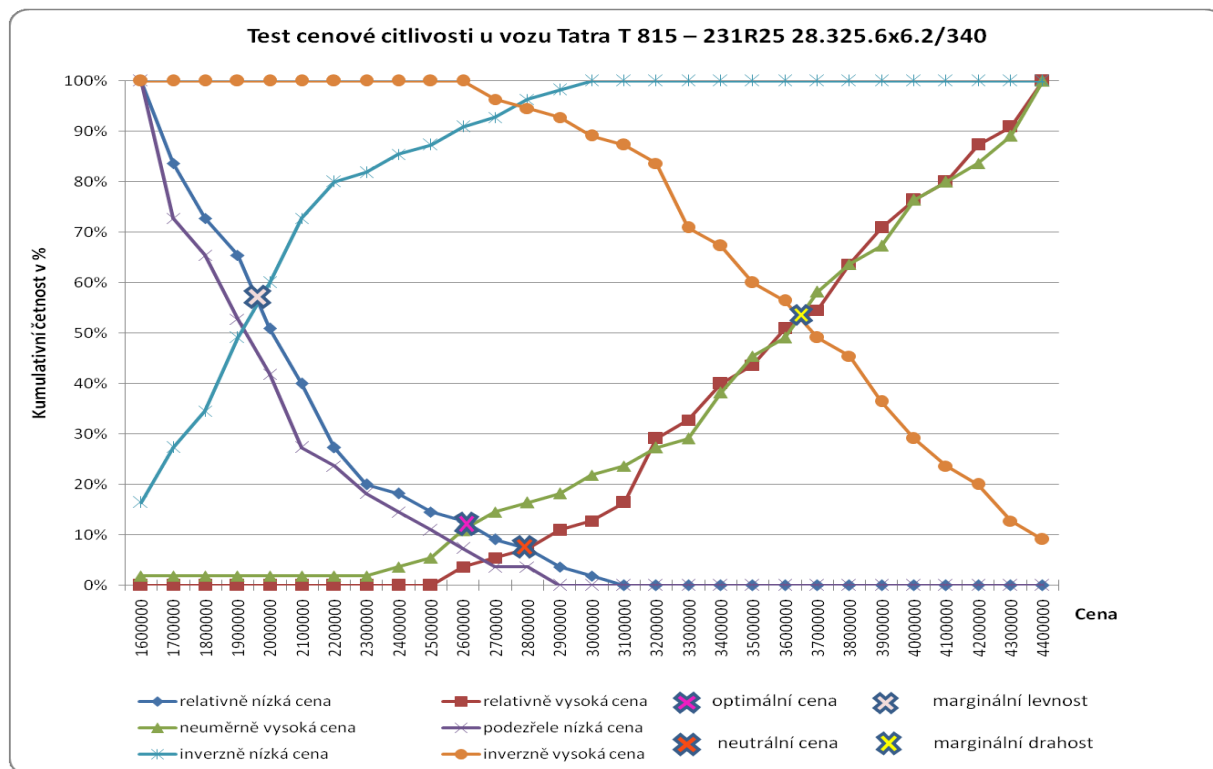
Zdroj: vlastní zpracování

Z provedeného srovnání vyplývá, že vozy TATRA mají oproti konkurenci po celou dobu vyšší cenu. Důvodem je, že vozy TATRA jsou určeny pro specifický segment užívání a proto jsou vysoce cenově ohodnoceny. Vozy nutné pro provoz v těžkých terénních podmínkách musí být vysoce odolné a kvalitní.

3.5 Realizace Holandského testu cenové citlivosti

Test cenové citlivosti byl realizován formou rozesílání dotazníku. Dotazníky byly rozeslány vybraným firmám, jejichž kontaktní údaje byly nalezeny na www.seznam.cz. Výběr firem nebyl pouze náhodný, ale byly vybrány firmy, které pro své podnikání potřebují nákladní automobil. Jednalo se o firmy podnikající v oboru stavebnictví, doprava, těžba a půjčovny nákladních automobilů. Celkem bylo odesláno přes 750 emailů. Navráčeno bylo 55 dotazníků. Návratnost činí 7,3%. Dotazník je uveden v příloze č. 7.

Obr. 3.3 test cenové citlivosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledku testu cenové citlivosti výrobku TATRA T 815 – 231R25 28.325.6x6.2/340 byla zjištěná *optimální cena* pro většinu respondentů ve výši 2 600 000 Kč (104 000 EUR). V současné době firma nabízí vozy za cenu 2 700 000 (108 000 EUR). Bylo tedy zjištěno, že respondenti by preferovali při nákupu nákladního vozu nižší cenu. Na trhu nákladních automobilů nabízí firmy Mercedes-Benz (2 600 000Kč) a Volvo (2 600 000Kč) vozy za optimální cenu. Proto zde existuje možnost, že zákazníci se při volbě vozu rozhodnou pro levnější variantu od konkurence.

Neutrální cenou je pro respondenty cena ve výši 2 800 000 Kč (112 000 EUR). Jelikož je neutrální cena vyšší než optimální, svědčí o dobrém manévrovacím prostoru. V případě, že bude cena narůstat nad tuto hodnotu, bude se setkávat s větším odporem zákazníků.

Interval nejlepší ceny je v rozmezí od 2 600 000 – 2 800 000. V tomto intervalu se doporučuje stanovit konečnou cenu. Firma TATRA má prodejní cenu ve výši 2 700 000Kč. Tuto výši ceny jsou kupující ochotni akceptovat, ale je zde nevýhoda, že konkurence nabízí za podobný výrobek cenu nižší a zákazníci se mohou rozhodnout pro výrobek konkurence.

Marginální bod levnosti je ve výši 1 900 000 Kč (76 000 EUR). Tato cena vymezuje cenu, při které respondenti vnímající výrobek jako příliš levný začíná převažovat nad těmi, kteří jej vnímají stále jako levný. Společnosti se nedoporučuje cenu výrobku snížit pod bod marginální levnosti. Zákazníci by výrobek považovali za tuto cenu nekvalitní.

Marginální bod drahoty 3 600 000 Kč (144 000 EUR), jedná se o cenu, která vymezuje cenu, při které počet respondentů vnímající výrobek jako příliš drahý začíná převažovat nad těmi, kteří výrobek vnímají pouze jako drahý. Firma by neměla v budoucnu nabízet výrobek za vyšší cenu než je bod marginální drahoty. V případě zvýšení ceny firmou na tuto hranici by zákazníci začali vnímat výrobek jako příliš drahý a realizovali by nákup u konkurenčních firem.

Zóna přijatelného cenového rozpětí u výrobku TATRA T 815 – 231R25 28.325.6x6.2/340 je 1 900 000 Kč (76 000EUR) – 3 600 000Kč (144 000 EUR).

4 Shrnutí

Každá firma se v dnešní době snaží zlepšit svou pozici na trhu. Firma TATRA se v současné době snaží také vylepšit své dosavadní umístění na trhu. Jako nejvýznamnější krok v současné době lze považovat založení marketingového oddělení, které do roku 2010 nebylo ve firmě vůbec zavedeno. Marketingové oddělení se snaží do firemní kultury zavést postupy a metody, které jsou v dnešní době pro podnikání nutné. Jedná se zejména o zaměření na zákazníka a zjišťování jeho konkrétních potřeb. Za další důležitý krok lze považovat nový facelift vozů TATRA. Díky tomuto zlepšení dostaly nové vozy příjemnější vzhled, který ocení každý zákazník.

Důležitým strategickým krokem bylo zahájení spolupráce firmy TATRA s americkou firmou Navistar Defense. TATRA a Navistar Defense mají společně vyvinout a uvést na trh novou řadu terénních vozidel Class 8. Tato smlouva umožňuje Tatře nakupovat díly a komponenty pro tatrovácké nákladní vozy určené pro trhy mimo Severní Ameriku prostřednictvím globální sítě dodavatelů společnosti Navistar. Tato možnost umožňuje firmě snížit materiálové náklady na všechny vozy TATRA, a tím umožní Tatře uvádět výrobky za konkurenčnější ceny na stávající trhy.

Při zavádění nových výrobků firmy TATRA využívá strategii vysoké ceny, kde se snaží dosáhnout prémiové ceny. V průběhu životního cyklu výrobků se společnost TATRA zaměřuje na strategii trvalé vysoké ceny. Při stanovování cen z hlediska celé výrobkové řady společnost stanovuje cenu pro celou výrobkovou řadu.

Při tvorbě cen využívá společnost metodu tvorby cen orientované na náklady s přihlédnutím na ceny konkurence. Náklady ovlivňují největší mírou výši ceny. Při stanovení výše ceny hraje také důležitou roli výše cen konkurence. Dále se firma také při stanovení ceny zajímá o přání zákazníka, který má nemalý význam na výši ceny. Konečnou výši ceny ovlivňují také nástroje kondiční politiky.

Z Porterovy analýzy konkurenčních sil pro firmu vyplynulo, že ziskovost podniku nejvíce ovlivňuje konkurence na trhu. Největší podíl na českém trhu zaujímá firma Mercedes-Benz, dále společnost DAF a MAN. Firma TATRA disponuje na českém trhu velice malým tržním podílem. Hlavním důvodem je fakt, že firma prodává své výrobky zejména do

zahraničí, nejvíce pak do zemí východního světa. Z hlediska ceny se firma prodává svůj výrobek za vyšší cenu oproti konkurenci. Stanovení vyšší ceny je zejména zapříčiněno tím, že firma jako jediná na světě nabízí unikátní výrobek. Jedná se o unikátní koncepci podvozku s výkyvnými polonápravami.

Pomocí benchmarkingu cenových hladin konkurencí bylo zjištěno, že cenové hladiny vozů TATRA jsou vyšší než ceny konkurence. Z hlediska porovnání cenových hladin v čase bylo taktéž zjištěno, že vozy TATRA mají taktéž vyšší cenovou hladinu oproti konkurenci s přibližně stejnou nabízenou kvalitou. Hlavním důvodem vyšší ceny je nabídka unikátního výrobku společností TATRA.

Během realizace testu cenové citlivosti vyplynulo, že respondenti vnímají cenovou strategii firmy jako strategii vyšších cen. Z testu vyplynulo, že pro zákazníky je optimální cena nižší než cena, za kterou je v současné době výrobek nabízen. Proto by zákazníci uvítali snížení ceny nákladních automobilů. Hlavní důvodem je, že konkurence na trhu nákladních automobilů je schopna nabídnout podobné výrobky za nižší cenu.

5 Návrhy a doporučení

V rámci této podkapitoly budou nastíněna doporučení a návrhy, které by umožnili společnosti zpřehlednit jejich dosavadní cenovou strategii, a přispěly by k jejímu většímu konkurenčnímu potenciálu.

1. Snížení ceny dle testu cenové citlivosti
2. Ponechání ceny s velkou marketingovou kampaní
3. Srozumitelnost nástrojů kondiční politiky
4. „Šrotovné“

Ad 1) Dle testu cenové citlivosti vyplynulo, že by si zákazníci přáli snížit cenu. Z testu cenové citlivosti vyplynulo, že pro zákazníky je optimální cena ve výši 2 600 000Kč.

Tab. 5.1 Změna ceny dle testu cenové citlivosti

Výrobce	TATRA	Mercedes-Benz	Man	IVECO	Volvo
Produkt	TATRA Terno - 231R25/340	M-B Actros 3344AK 6X6	MAN TGS 33.440 6X6 BB	IVECO Trakker AD380T45W	VOLVO FMX 460 HP 6x6
Cena (Kč)	2 700 000	2 600 000	2 700 000	2 675 000	2 600 000
Navrhovaná změna ceny	2 600 000	2 600 000	2 700 000	2 675 000	2 600 000

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by firma snížila cenu na optimální cenu dle respondentů, znamenalo by to pro firmu posílení pozice na trhu. Jak je patrné z tabulky 5.1, snížením ceny by firma nabízela unikátní výrobek za stejnou cenu, za jakou nabízí své výrobky ostatní konkurenti. Tato situace by firmě mohla zvýšit prodej na českém trhu, kde její výrobky nemají velký tržní podíl. Samozřejmě je nutné veškerý prodej podpořit dobrou reklamní kampaní, aby zákazníci tuto změnu zaregistrovali. Pozitivní změnou ve firmě TATRA je založení nového marketingového oddělení, které se snaží zjistit potřeby a přání zákazníků.

Je nutné poznamenat, že mi nebyly firmou poskytnuty údaje o výši zisku z každého vyrobeného automobilu, proto by mohla nastat situace, že by snížení ceny mohlo být pro firmu ztrátové.

Ad 2) V případě, že firma ponechá svou cenu na původní úrovni, je dle mého názoru nutné, aby se zaměřila na aktivní marketing, který dokáže potenciální zákazníky přesvědčit k nákupu. Firma během minulého roku poprvé za svou historii připravila sérii jednodenních propagačně obchodních prezentačních akcí s názvem TATRA ROAD SHOW. Princip této akce spočíval v prezentaci vozidel TATRA na 14 místech České republiky, Slovenska, Maďarska a Polska pro vybrané zákazníky, partnery a zástupcům sdělovacích médií. V rámci této prezentace si mohli zákazníci dané výrobky vyzkoušet a seznámit se s unikátní koncepcí, která je firmou nabízena. Tato prezentace byla určena pouze pro pozvané hosty, kteří jsou pro společnost významní. Dle mého názoru je ale nutné seznámit také méně významné zákazníky o novinkách, které firma v současné době nabízí.

Ad 3) Během zkoumání cenové strategie firmy jsem zjistila, že firma nemá přesně stanovené nástroje kondiční politiky. Dle mého názoru je pro každého zákazníka nutné předem vědět, kolik za daný výrobek zaplatí, jaká výše slevy mu může být nabídnuta v případě nákupu většího množství, apod.

Firmě bych navrhovala pevné stanovení výše slev, které by mohly být veřejně přístupné na internetových stránkách firmy. Jako první nástroj kondiční politiky by firma mohla uplatnit množstevní slevu. V případě, že by si zákazník objednal určité množství zboží, byla by mu nabídnuta procentuální výše slevy. Mnou navrhnutá výše slevy je zobrazena v tabulce 5.1. Jelikož mi nebyly firmou poskytnuty údaje o výši zisku z každého automobilu, mohou být mnou navrhované výše slevy pro firmu neefektivní.

Tab. 5.1 Navrhnutá výše slev při množstevní ceně

Celkový počet nakoupených aut	Výše slevy v %	Celková úspora v Kč
5	2 %	270 000 Kč
10	4 %	1 080 000 Kč
50	5 %	6 750 000 Kč
100	7 %	18 900 000 Kč
100 a více	9 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Jako další možnost je stanovení věrnostních slev pro zákazníky. Každý zákazník je rád, když je mu projevena vděčnost za jeho nákup. Proto by firma mohla začít svým zákazníkům, kteří svůj nákup u firmy zopakují, nabízet speciální poprodejní služby, speciální servisní prohlídky, prodlouženou záruku, apod.

Dle mého názoru obě navrhované řešení by mohly pomoci firmě zvednout prodej a svůj podíl na trhu. V případě, že by měla firma při nákupu více vozů slíbenou slevu v pevné výši, bude ji to jistě motivovat k nákupu vozu právě od firmy TATRA.

Mezi další důležitý nástroj kondiční politiky patří úvěrová politika. V současné době firma nenabízí nákup vozidla na splátky. Jelikož pořízení nákladního automobilů je pro zákazníka velice nákladné, jistě by přivítal možnost tento produkt koupit na splátky.

Ad 4) Jako mé poslední doporučení pro firmu je zavedení tzv. šrotovného. Každý z nás jistě viděl téměř v každé stavitelské firmě nákladní automobil TATRA. Ten je již ale minimálně 20 let starý a nesplňuje emisní normy. Z tohoto důvodu bych firmě navrhovala prozkoumat možnost odkupu nákladních automobilů, které jsou starší více jak 30 let. V případě, že by měl zákazník zájem o odkup vozidla firmou TATRA, byla by mu výše prodejní ceny starého vozidla odečtena od ceny nového vozidla. V případě zájmu je nutné nejprve vyčíslit náklady na ekologickou likvidaci starého vozidla.

6 Závěr

Cenová strategie je důležitou součástí strategie každé firmy. Cenová strategie je pro podnik důležitá zejména proto, že významným podílem ovlivňuje hospodářský výsledek firmy. Pokud si firma jasně nedefinuje svou cenovou strategii, může se velice snadno dostat do ztráty. Ekonomická krize se nejvíce projevila na trhu nákladních automobilů. Poptávka po nákladních vozech klesla v posledních dvou letech téměř o polovinu, což značně ovlivnilo hospodaření všech firem na trhu nákladních automobilů. Proto je v současné době na trhu vidět velký konkurenční boj, ve kterém se snaží podniky konkurovat s širší nabídkou svých produktů než má konkurence, nabízet zajímavé akce a slevy, apod.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda cenová strategie společnosti je správná. Bylo zjišťováno, zda cenová strategie je dostatečně konkurenceschopná a zda cenová úroveň u výrobku firmy TATRA je zaměřena na zákazníky a odráží přání zákazníků.

Konkurenceschopnost podniku byla zjišťována pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Z analýzy vyplynulo, že největší dopad na ziskovost podniku nejvíce ovlivňuje konkurence na trhu. Tato konkurence, která je představována nadnárodními společnostmi, jako je Mercedes-Benz, Volvo apod., kteří dokážou s nižšími výrobními náklady vyrobit výrobek se srovnatelnou kvalitou. Zaměření cenové strategie na přání zákazníků bylo realizováno na základě testu cenové citlivosti. Po vyhodnocení získaných dotazníků byly zjištěny optimální cenové body, které se nacházely pod úrovní nynějších cen. Respondenti současné ceny tolerují, ale většina dotázaných by případně snížení uvítala. V rámci cenového rozpětí lze říci, že současná cenová strategie odráží zákaznické přání a potřeby. Následně byly navrženy návrhy a doporučení, které mohou firmě pomoci zvýšit prodej svých výrobků. Firmě bylo navrženo snížení své ceny na cenovou úroveň zjištěnou dle testu cenové citlivosti. Mezi další návrhy patří ponechání ceny na dosavadní úrovni s podporou marketingové kampaně, dále zvýšit srozumitelnost své kondiční politiky a zavedení tzv. „šrotovného“.

Z provedeného zkoumání vyplývá, že společnost disponuje velkým potenciálem, který spočívá zejména v nabídce nejvýkonnějšího systému zavěšení a odpružení náprav pro terénní použití ze všech dostupných podvozků na světě. Velikým pozitivem v podniku TATRA je založení nového marketingového oddělení, které do společnosti přineslo jiný

pohled na prodej nákladních automobilů. Marketingové oddělení vytvořilo nové webové stránky, zavedlo program řízení vztahů se zákazníky a vytváří systém shromažďování cenných dat týkajících se kalkulací související s životním cyklem výrobků.

Seznam použité literatury

a) Tištěné publikace

- [1] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DLUHOŠOVÁ, D.; MRUZKOVÁ, J.; RATMANOVÁ, I. *Teorie nákladů a kalkulace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 1997. 83 s. ISBN 80-7078-444-X.
- [4] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- [5] HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D.; VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [6] JANOK, M.; OLÁH, M. a kol. *Cenová strategie*. 1. vyd. Bratislava: MIKA-Conzult, 1997. 251 s. ISBN 80-967295-3-5.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [8] KIERNAN, J. M. *Inovuj nebo nepřežiješ. Zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
- [9] KOLIČ, Pero. *Ceny*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2006, 47 s.
- [10] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing: an introduction*. 9th. ed. United States of America: Pearson Prentice Hall, 2009. 648 p. ISBN 978-0-13-602113-1.

- [11] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277s. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [13] LUKOSZÓVÁ, X. *Cenová politika firmy*. 1. vyd. Ostrava: DTP&DESING, 1998. 74 s.
- [14] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [15] NENADÁL, J.; VYKYDAL, D.; HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [17] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

b) Elektronické publikace

- [18] FOUSEK, M. Cenové prahy odhalují myšlení zákazníků. Marketing & Media: Zpravodajský server o marketingu, médiích a reklamě [online]. 2004, 3. 11. 2004 21:18 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW:<http://mam.ihned.cz/c4-10102470-15147950-107710_d-cenove-prahy-odhaluji-mysleni-zakazniku>.
- [19] Moderní řízení: Jediný manažerský digest na českém trhu [online]. 2008, 13. 3. 2008 16:49 [cit. 29-03-2011]. Dostupný z WWW:<http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000605-23265510-600000_d-konkurencni-sily-formujici-strategii-firmy>.

- [20] Podnikatel. Zákon o cenách [online]. 2011 [cit. 20-03-2011]. Dostupný z WWW:<
<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-526-1990-sb-o-cenach/cast-i/>>.
- [21] VALENTOVÁ, I. Cena jako marketingová hračka. Marketing & Media: Zpravodajský server o marketingu, médiích a reklamě [online]. 2005, 26. 1. 2005 10:51 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW:<http://mam.ihned.cz/109-15507680-on-test+cenov%E9+citlivosti-100000_d-d5>.
- [22] Wikipedia. Van Westendorp's Price Sensitivity Meter [online]. 2010, 8. 12. 2010 18:16 [cit. 14. 3. 2011]. Dostupný z WWW
<http://en.wikipedia.org/wiki/Van_Westendorp%27s_Price_Sensitivity_Meter>.

c) Použité webové stránky:

1. www.justice.cz
2. www.man-mn.cz
3. www.mercedes-benz.cz
4. www.TATRA.cz
5. www.volvotrucks.com
6. web.iveco.com/czech

Seznam zkratek

apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
EUR	euro
Kč	koruna česká
km	kilometr
např.	například
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaný
tzn.	to znamená

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Bc. Lucie Lučanová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Dražné 1039, Štramberk 742 66

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Logo firmy

Příloha č. 2 – Předmět podnikání

Příloha č. 3 – Organizační struktura

Příloha č. 4 – Koncepce firmy

Příloha č. 5 – Zjištěné údaje

Příloha č. 6 – Posloupnost propočtu

Příloha č. 7 – Dotazník - test cenové citlivosti

Příloha č. 8 – Test cenové citlivosti – bod cenové nezáujatosti

Příloha č. 9 – Test cenové citlivosti – optimální cenový bod